



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Cenová politika v podniku

Price Policy in the Enterprise

Student: Alena Tydlačková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Anna Oplatková, Ph.D.

Ostrava 2010

## Zadání bakalářské práce

Student: **Alena Tydlačková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Specializace: 01 Ekonomika podniku  
Téma: **Cenová politika**  
**Price Policy in the Enterprise**

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Cena a cenová politika
  3. Charakteristika podniku
  4. Postup stanovení cen v konkrétním podniku
  5. Cenové porovnání
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Přílohy

### Seznam doporučené odborné literatury:

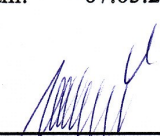
- KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.  
MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.  
TELLIS, G. J. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 620 s. ISBN 80-7169-997-7.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Anna Oplatková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009  
Datum odevzdání: 07.05.2010



  
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry

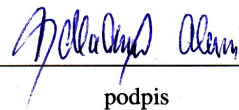
  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně. Všechny použité zdroje uvádím v seznamu použitých pramenů a literatury.

Děkuji vedoucí práce Ing. Anně Oplatkové za odbornou pomoc při tvorbě bakalářské práce.

Valašské Meziříčí  
23. dubna 2010



---

podpis

# Obsah

|   |    |
|---|----|
| 1 Úvod.....   | 6  |
| 2 Cena a cenová politika.....                                     | 8  |
| 2.1 Cena .....  | 8  |
| 2.2 Funkce ceny.....  | 11 |
| 2.3 Tvorba ceny.....  | 12 |
| 2.3.1 Stanovení cíle cenové politiky.....                         | 12 |
| 2.3.2 Zjišťování poptávky.....                                    | 13 |
| 2.3.3 Odhad nákladů.....  | 15 |
| 2.3.4 Analýza nákladů, cen a nabídek konkurentů.....              | 17 |
| 2.3.5 Metody tvorby cen.....                                      | 17 |
| 2.3.6 Výběr konečné ceny.....                                     | 22 |
| 2.4 Tvorba ceny z geografického hlediska.....                     | 24 |
| 2.4.1 Sociálně-kulturní zóny.....                                 | 24 |
| 2.4.2 Faktory ovlivňující volbu mezinárodní cenové strategie..... | 25 |
| 2.4.3 Mezinárodní cenové strategie.....                           | 28 |
| 2.4.4 Význam cenové informovanosti .....                          | 3  |
| 3 Charakteristika podniku.....                                    | 32 |
| 3.1 Základní informace.....                                       | 32 |
| 3.2 Předmět činnosti.....   | 34 |
| 4 Postup stanovení cen v konkrétním podniku.....                  | 35 |
| 4.1 Význam kalkulací pro podnik.....                              | 35 |
| 4.2 Cenotvorba konkrétního podniku.....                           | 36 |
| 4.3 Bod zvratu.....   | 38 |
| 4.4 Zhodnocení.....   | 41 |
| 5 Cenové porovnání v rámci odvětví a trhu.....                    | 42 |
| 5.1 Statistická studie cen v odvětví.....                         | 42 |
| 5.1.1 Cenový vývoj v dřevařském průmyslu.....                     | 44 |
| 5.1.2 Shrnutí a perspektivy odvětví.....                          | 44 |

|  |                           |
|--|---------------------------|
| <a href="#"><u>5.2 Marketingová studie na trhu s dřevěnými násadami.....</u></a> | <a href="#"><u>45</u></a> |
| <a href="#"><u>5.2.1 Analýza trhu dodavatelů.....</u></a>                        | <a href="#"><u>46</u></a> |
| <a href="#"><u>5.2.2 Analýza konkurence.....</u></a>                             | <a href="#"><u>46</u></a> |
| <a href="#"><u>5.2.3 Analýza odběratelů.....</u></a>                             | <a href="#"><u>48</u></a> |
| <br>   |                           |
| <a href="#"><u>6 Závěr.....</u></a>  | <a href="#"><u>50</u></a> |
| <br>   |                           |
| <a href="#"><u>Seznam použité literatury.....</u></a>                            | <a href="#"><u>52</u></a> |
| <a href="#"><u>Seznam zkratk</u></a>   |                           |
| <a href="#"><u>Seznam tabulek</u></a>  |                           |
| <a href="#"><u>Seznam obrázků a grafů</u></a>                                    |                           |
| <a href="#"><u>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</u></a>            |                           |
| <a href="#"><u>Přílohy</u></a>   |                           |



# 1 Úvod

Dosažení provozního zisku je jedním z hlavních cílů každého podnikatele. Zisku firma dosahuje ve chvíli, kdy její výnosy jsou vyšší než její náklady. Firma proto často hledá optimální poměr mezi výnosy a náklady. Nelze ale s naprostou jistotou říci, že maximalizace zisku dosáhne při maximalizaci svých výnosů a minimalizaci svých nákladů. Na trhu totiž nepůsobí sama, ale společně s konkurencí. Podstatný vliv na výši tržeb podniku má také ochota odběratelů akceptovat cenu a zaplatit za ni. Stejně významný je také vliv nákladů podniku. Tudíž je možno říci, že úspěšnost podnikání v podstatné míře závisí nejen na výši nákladů, které musí každý podnikatel na určitou činnost vynaložit, ale také na správně stanovených cenách, které uhradí náklady a zabezpečí dostatečný zisk. Konečný efekt z podnikání i možnost dalšího rozvoje podniku se tudíž odvíjí od úrovně nákladů a cen realizovaných výkonů.

Oblast cen je specifickou záležitostí každého podniku. Neexistují žádná přísně stanovená pravidla, metody či postupy. Avšak existují faktory, které rozhodování o cenách ovlivňují, nebo obecné přístupy stanovení cen, strategie tvorby cen a způsoby jejich využití. Na základě těchto faktorů a strategií, si pak podnikatel může individuálně tvořit vlastní postup při určování cen. Jedinou výjimkou jsou subjekty podléhající regulaci cen prováděnou Ministerstvem financí, Ministerstvem zdravotnictví, Českým telekomunikačním úřadem, Celním úřadem Kolín a jinými cenovými orgány oprávněnými k regulaci a kontrole cen. V současné době jsou uplatňovány pouze dva způsoby regulace cen, těmi jsou úředně stanovené ceny a věcné usměrňování cen. Česká republika chce v budoucnosti omezit rozsah státních zásahů v závislosti na otevírání trhu a vzniku plnohodnotné hospodářské soutěže. Bude tak postupně dosaženo značného zúžení seznamu výrobků a služeb podléhajících regulaci formou úředně stanovených cen.

Cílem bakalářské práce je analyzovat postupy a metody využívané v podniku při určování cenové politiky a stanovování cen. Porovnat výši cen s konkurencí a také zjistit, zda současná celosvětová ekonomická krize měla zásadní vliv na cenotvorbu v podniku.



V první části je práce zaměřena na obecné postupy a metody tvorby cenové politiky. Jsou vysvětleny pojmy cena, stanovení cílů cenové politiky, zjišťování poptávky, odhad nákladů podniku, analýza nákladů, cen a nabídky konkurentů, výběr metody tvorby cen, výběr konečné ceny, přizpůsobování cen nebo reakce okolí na cenové změny.

V praktické části jsou postupy aplikovány na konkrétní podnik. Byl vybrán podnik Dřevovýroba Zdeněk Štůsek, zabývající se výrobou a prodejem dřevěných násad do náradí. Tato firma prodává své výrobky na českém trhu, ale expanduje i do zahraničí, převážně do Německa. Bude tedy možno analyzovat postupy cenové tvorby pro produkty prodávané nejen v rámci České republiky, ale i v zahraničí, tedy s ohledem na vývoj měnových kurzů.

V závěru práce jsou popsány výsledky analýz v podniku a konkretizována případná doporučení. Změna cenové tvorby totiž může vést k úspěšnějšímu naplňování cílů podniku a lepšímu postavení na trhu.

## 2 Cena a cenová politika

### 2.1 Cena

#### Cena a marketing

Marketing se v tržně orientovaném hospodářství stává jednou ze základních disciplín, se kterou se podnik musí vypořádat. Vznik marketingu bývá spojován především s přelomem 19. a 20. století v USA, kdy v hospodářství nastala etapa přebytku nabídky nad poptávkou. Tato situace zapříčinila, že začaly vznikat nové způsoby propagace a byly tak položeny základy marketingu. Samotný pojem *marketing* je používán až od konce druhé světové války.

Jednu z nejpoužívanějších definic marketingu zřejmě vytvořil Kotler<sup>1</sup>, který tento proces chápe ve dvou rovinách. První je sociální definice, kdy marketing hodnotí jako „sociální a manažerský proces, v němž jednotlivci a skupiny získají, co potřebují (chtějí) prostřednictvím vytváření a výměny výrobků a hodnot s druhými“.

Druhou definici marketingu uvedl z pohledu firmy, a to jako „proces dosažení cílů organizace spočívající ve zjištění potřeb cílového trhu a uspokojení těchto potřeb lépe než konkurence“.

Ať už si přečteme jakoukoliv definici marketingu, jedno mají všechny společné – snaží se totiž maximální možnou měrou uspokojit zákazníka tak, aby společnost mohla efektivně fungovat na trhu. Dlouhou dobu si mnoho lidí neuvědomovalo význam a důležitost marketingu. Teprve s příchodem většího počtu přímých a nepřímých konkurentů bylo třeba hledat způsob, jak na trhu prosadit své výrobky. I ten nejlepší a nejkvalitnější produkt totiž nemá na trhu velkou šanci uspět, pokud mu společnost nevěnuje dostatečnou marketingovou péči, nestará se o jeho propagaci a distribuci a nesnaží se o konkurenceschopné ceny.

Cena je součástí marketingového mixu. Marketingový mix je označení pro souhrn 4 základních marketingových nástrojů, dnes také často nazývaných jako koncepce 4P. Jsou jimi Product, Price, Place, Promotion. V překladu znamenající produkt, cenu, místo a propagaci.

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0016-6.

## **Produkt**

Produkt je prvním z nástrojů marketingu. Zahrnuje nejen výrobek či službu samotnou, ale také kvalitu, design, obal, image, značku, záruky a další faktory, které rozhodují o tom, jak produkt uspokojí potřeby potenciálního zákazníka.

## **Cena**

Cena představuje peněžitou částku, kterou je třeba za produkt zaplatit. Stanovení ceny je nástrojem marketingového mixu, kterým může podnik nejpružněji ze všech jeho komponent reagovat na změny na obsluhovaném trhu. Vedle ceny jsou součástí i různé slevy, podmínky placení apod. Cena jako jediný prvek marketingového mixu přináší firmě příjmy. Zbývající prvky vytvářejí pouze náklady.

## **Distribuce**

Rozhodnutí, jakou cestou nabízet a dodávat produkty zákazníkům, je dalším z nástrojů marketingového mixu. Udává nejen distribuční cesty, ale také prodejní sortiment, zásobování i dopravu.

## **Propagace**

Propagaci tvoří skupina nástrojů, prostřednictvím kterých se předává podnik cílové skupině určitá sdělení. Nástroji propagace jsou reklama, podpora prodeje, public relations.

S ohledem na výše popsanou koncepci 4P je možno říci, že každá podnikatelská jednotka vystupující na trhu, více či méně uvědoměle vytváří marketingový mix. Čistě v základním pojetí totiž vytváří produkt, nabízí ho za určitou cenu a určitým způsobem na trhu. Konkrétní návrh marketingového mixu bývá zpravidla rozpracován až ve strategickém marketingovém plánu podniku, kde se volba mixu skládá z mnoha rozhodnutí. Jednotlivá rozhodnutí by každopádně měla vycházet z dobré znalosti situace na cílovém trhu, tržního prostředí a vlastní situace podniku.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> NĚMEC, Robert. *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy* [online]. Publikováno 21. 6. 2005, [cit. 2010-04-22]. <<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.

## **Cena jako každodenní součást života**

Cena je zároveň i přirozenou součástí našeho života. Setkáváme se s ní prakticky všude ve svém okolí. Může mít podobu nájemného za byt, poplatku u lékaře, jízdného v hromadné přepravě osob, poplatků v bance, úroků za půjčení peněz od banky či pojistného za pojištění našeho majetku. Cena nám tedy sděluje, kolik finančních prostředků musíme vynaložit na nákupy statků a služeb. Z pohledu firmy poté cena vyjadřuje, kolik finančních prostředků musí firma vynaložit na nákup výrobních faktorů a kolik utrží z prodeje statků či služeb.

Každý subjekt vystupující na trhu měří míru užitku z nákupu zboží či služeb s obětí, kterou musí vydat. Touto obětí se v ekonomii myslí právě finanční prostředky neboli peníze. Výši této oběti nám sděluje právě cena.

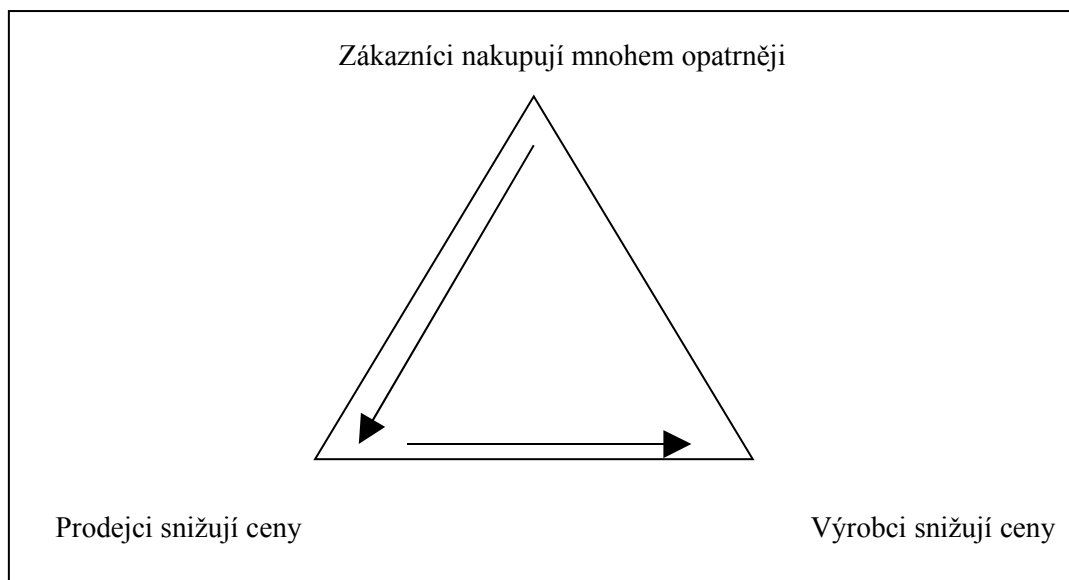
Ve většině případů v historii lidstva byla cena vždy stanovována na základě jednání mezi prodávajícím a kupujícím. Platí, že prodávající se snaží žádat vyšší cenu, než jakou očekává kupující. Kupující navrhuje mnohem nižší cenu, než jakou je nakonec ochoten zaplatit. Po vzájemné dohodě dospějí k ceně přijatelné z hlediska obou stran. V dnešní době má zákazník široké spektrum možností porovnávat ceny produktů. Děje se tak hlavně díky technologickému a technickému pokroku. Internet, on-line nakupování a další moderní technické prostředky dávají zákazníkům do rukou „zbraně“, kterými mohou dosáhnout individuálního stanovení ceny.

Při výběru zboží zákazníkem působí cena jako jeden z hlavních rozhodovacích faktorů. Pomalu stoupá význam i jiných faktorů, ale cena stále patří k základním faktorům, které rozhodují o podílu firmy na trhu a o její ziskovosti. Na ceny v posledních letech působí značný tlak, který je dle získaných zkušeností tlačuje dolů.

Situace je velmi dobře patrná v současné celosvětové ekonomické krizi. Dochází-li ke stagnaci nebo dokonce snižování reálných příjmů a zákazníci na základě svých zkušeností očekávají snížení ceny, jako následek přichází mnohem opatrnější nakupování. Toto přinutí prodejce snížit ceny. Následný tlak prodejců donutí snížit ceny i výrobce. Na trhu tak vznikne situace, charakterizována jako poskytování velkých slev a silná propagace prodeje.

Obr. č. 2.1

### Jak se přenáší tlak na snižování cen



Zdroj: Kotler P. *Marketing, management: analýza, plánování, využití, kontrola*. str. 435.

## 2.2 Funkce ceny

- a) **Regulační** – v tržní ekonomice je označována za hlavní funkci ceny, cena tak vystupuje jako tržní regulátor nabídky a poptávky.
- b) **Distribuční** – cena funguje jako nástroj rozdělení důchodů v ekonomice, formování tržeb, nákladů a tedy i zisku podniku.
- c) **Alokační** – slouží pro rozhodování o alokaci zdrojů při investování ekonomických subjektů i domácností.
- d) **Kriteriální** – cena je kritérium při rozhodování ekonomických subjektů o koupi daného statku.
- e) **Informační** – zobrazuje stav a podmínky nabídky a poptávky na daném trhu.
- f) **Racionalizační** – cena je schopna ovlivnit racionalizační využívání zdrojů. Vyšší úroveň ceny je totiž schopna vyvolat snížení poptávky po společensky nežádoucích produktech.
- g) **Evidenční** – týká se především účetní evidence, kde je cena měřítkem vstupů a výstupů jednotlivých ekonomických činností.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> GRUBLOVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika: základy podnikání*. Ostrava: Repronis, 2001. 440 s. ISBN 80-86122-75-1.

## 2.3 Tvorba ceny

Na počátku cenotvorby stojí stanovení cíle cenové politiky, který musí být v souladu s hlavními a strategickými cíli podniku. Po stanovení cíle je nutné zjistit cenovou pružnost poptávky a faktory ji ovlivňující. Dalším důležitým procesem při tvorbě ceny je odhad nákladů, sloužící ke stanovení minimální částky, která musí být alespoň z ceny uhrazena. Jelikož podnik nepůsobí na trhu sám, je také nezbytné analyzovat náklady, ceny a nabídky konkurentů. Až po všech těchto činnostech je teprve možné přistoupit k samotnému výběru metody tvorby ceny a k následnému výběru konečné ceny.

### 2.3.1 Stanovení cíle cenové politiky

Ze všeho nejdříve si firma musí vytyčit, čeho chce nabídkou určitého výrobku dosáhnout. Musí si tedy pečlivě vybrat cílový trh a pozici výrobku na něm. Tedy, čím jasněji firma stanoví své cíle, tím snáze lze potom stanovit cenu výrobku. Může si stanovit jeden z následujících cílů.

- a) **Přežití** – v situacích, kdy firmu trápí přebytek kapacit, silná konkurence nebo změněná přání zákazníků. Boj o přežití, kdy cena pokrývá pouze variabilní náklady a část fixních, může být pouze krátkodobým cílem. Z dlouhodobého hlediska firma musí vytvářet přidanou hodnotu, nebo ji hrozí zánik.
- b) **Maximalizace běžného zisku** – nejdříve je nutné odhadnout poptávku a náklady firmy, závislé na alternativních cenách, a zvolit cenu maximalizující běžný zisk. Problémem může být, že firma musí znát funkce poptávky a nákladů, které je ale velmi obtížné odhadnout. Dalším problémem může být kladení přílišného důrazu na okamžitou finanční výkonnost firmy. Může se tak zapomínat na dlouhodobou efektivnost, ignorující vlivy ostatních proměnných marketingového mixu nebo reakce konkurentů.
- c) **Maximalizace běžných příjmů** – vyžaduje správný odhad průběhu poptávkové funkce. Značná část manažerů je přesvědčena, že maximalizace příjmů směřuje v dlouhodobém hledisku k maximalizaci zisku a ke zvýšení podílu firmy na trhu.

- d) **Maximalizace růstu prodeje** – větší objem prodeje totiž povede ke snížení nákladů na jednotku produkce a v dlouhodobém výhledu ke zvyšování zisku. Zároveň firmy stanoví co nejnižší cenu, předpokládají totiž, že trh je k ceně citlivý. Taktika nízkých cen má smysl, jestliže je trh citlivý k ceně a nízké ceny stimulují růst trhu, dále jestliže klesají výrobní a distribuční náklady firmy anebo pokud nízká cena odrazuje od vstupu na trh současné a potenciální konkurenty.
- e) **Maximalizace využití trhu** – další možností je stanovení vysokých cen, což umožní tzv. „posbírat smetanu“ na trhu. Používání taktiky maximalizace využití trhu je výhodné, je-li současná poptávka dostatečně vysoká, či jednotkové náklady při výrobě malého množství výrobků nejsou natolik vysoké, aby způsobily omezení výhody dosažené vysokou cenou. Další problém může vzniknout, přiláká-li vysoká počáteční cena na trh mnoho konkurentů. Podmínkou také je, že vysoká cena podporuje image špičkového výrobku.
- f) **Získání vedoucího postavení kvalitou výrobku** – mimořádnou kvalitou našeho výrobku můžeme dosáhnout vedoucího postavení na trhu, ale i ocenit výrobek vysokou cenou, která umožňuje dosáhnout návratnosti kapitálových investic.

### 2.3.2 Zjišťování poptávky

Každá cena stanovená firmou na trhu povede k odlišné úrovni poptávky. Za normálních okolností mluvíme o nepřímé úměrnosti. Což znamená, že čím vyšší je cena, tím nižší je poptávka po daném zboží či službě, a naopak.

#### Faktory ovlivňující citlivost poptávky k ceně

Křivka poptávky vyjadřuje množství nákupů při různých cenách, jinak řečeno reakci velkého počtu jedinců s rozdílnou citlivostí k ceně. Prvním krokem vedoucím k odhadování poptávky musí být pochopení faktorů, které ovlivňují citlivost zákazníků k ceně. Zákazníci jsou méně citliví k ceně vlivem:

- a) mimořádné hodnoty – menší citlivost k ceně u jedinečných výrobků,
- b) povědomí o existenci substitutu – jestliže má zákazník nedostatečné informace o výrobcích, které mohou daný výrobek nahradit,

- c) obtížné srovnatelnosti kvality substitutů,
- d) poměru ceny k celkovým výdajům zákazníka,
- e) velikosti podílu ceny na celkových nákladech na produkt,
- f) společného podílu na nákladech – v případech zapojení dalších stran,
- g) již dříve vynaložených nákladů – má-li nakupovaný produkt nějakou souvislost s předchozími investicemi,
- h) závislosti ceny a kvality – je-li nakupovaných produkt považován za vysoce kvalitní, prestižní, výjimečný nebo luxusní,
- i) nemožnosti skladování produktu.

### **Metody odhadu tvaru křivek poptávky**

- a) Statistická analýza údajů z minulosti, minulých cen, objemů prodeje a dalších činitelů. Její provedení vyžaduje značnou kvalifikaci.
- b) Realizace cenových experimentů. První možností je měnit v určitém obchodě ceny několika výrobků a sledovat důsledky.  
Druhou možností je účtování rozdílných cen v podobných oblastech a sledovat vliv na objem prodeje.
- c) Dotazníková akce. Zákazníci jsou dotazováni, kolik kusů výrobku by si koupili při jednotlivých cenách. Riziko ovlivnění firmy a její odrazení od vyšší ceny.

### **Cenová pružnost poptávky**

Při obchodních aktivitách je nutné vědět, jak citlivá nebo pružná je poptávka ke změnám ceny. Často se stanovuje i tzv. koeficient pružnosti poptávky, který vyjadřuje procentuální změnu množství ku procentuální změně ceny.

- a) Nepružná poptávka – ve chvílích, kdy se poptávka při malé změně ceny výrazně nezmění.  
Poptávka bude také pravděpodobně méně pružná, když:
  - neexistuje žádný substitut nebo konkurent nebo je jich jen několik,
  - zákazník příliš nesleduje změny cen, cenového pohybu si nevšimne,
  - zákazníci jen pomalu mění své nakupovací návyky,
  - zákazníci zvýšení ceny přisuzují kvalitativnímu zlepšení, inflaci.



- b) Pružná poptávka – znamená, že se poptávka po určitém produktu či službě výrazně změní i při malé změně ceny. Při pružné poptávce, by prodejce spíše měl zvažovat snížení ceny. Nižší cenou bude schopen dosáhnout většího celkového výnosu, nebudou-li se však výrobní a prodejní náklady zvyšovat neproporcionálně.

### **2.3.3 Odhad nákladů**

Pomocí odhadu poptávky je možno stanovit tzv. cenový strop. Náklady firmy naopak určí tzv. cenové dno, což je částka, která pokryje výrobní náklady, náklady na distribuci a prodej, i očekávanou odměnu za vynaložené úsilí a podstoupení rizika.

#### **Druhy nákladů**

- a) fixní náklady – nemění se s objemem produkce nebo prodeje. Firma je musí platit, vynaložit bez ohledu na to, kolik výrobků vyprodukovala. Jedná se například o platby nájemného, vytápění, úroky.
- b) variabilní náklady – náklady měnící se v závislosti na objemu produkce. Jejich celková suma se mění se změnami počtu vyprodukovaných jednotek, avšak na jednotku produkce jsou konstantní.
- c) celkové náklady – představují sumu fixních a variabilních nákladů při určitém objemu produkce.
- d) průměrné náklady – jedná se o náklady na jednotku produkce. Získáme je, když celkové náklady vydělíme počtem vyrobených kusů.

Minimální cena by měla pokrývat alespoň výši průměrných nákladů. Částka převyšující tyto náklady přináší zisk.

#### **Vliv objemu produkce na výši nákladů**

Podnik při stanovování ceny musí vědět, jak se náklady mění v závislosti na objemu produkce. Každá výroba má určitou kapacitu danou počtem budov, strojů či dělníků. V rámci této kapacity lze říci, že větší počet vyrobených jednotek povede ke snížení průměrných nákladů. Fixní náklady se totiž rozloží na více jednotek, tedy každý produkt bude obsahovat nižší díl fixních nákladů.

Při ještě vyšším objemu produkce bude výroba již méně efektivní, možná ani nebude realizovatelná. Bude-li podnik chtít vyrábět více, bude nucen investovat do rozšíření výrobních kapacit, a poté opět nalézt optimum výroby v rámci nové kapacity.

### **Změny nákladů jako funkce akumulace výrobních zkušeností**

Vychází z předpokladu, že s postupem času a s více vyrobenými výrobky firma získá zkušenosti a její výrobní postupy se zdokonalí. Zkušenější dělníci jsou schopni zkrátit své výrobní procesy, tok materiálů bude plynulejší, náklady na zprostředkování se sníží.

### **Změny nákladů jako funkce diferencovaných marketingových nabídek**

Doporučuje se, aby výrobce místo klasického nákladového účetnictví k odhadu ziskovosti jednotlivých distribučních řetězců používal spíše účetnictví pohyblivých nákladů<sup>4</sup>. Vyčísluje totiž skutečné náklady pro jednotlivé distribuční řetězce nebo odběratele. Podnik, který nedovede přesně vykalkulovat skutečné náklady pro jednotlivé odběratele, ve skutečnosti ani nedovede přesně vyčíslit ziskovost jejich zakázek.

### **Cílové náklady**

Základem této metody je snaha společným úsilím konstruktérů a prodejců snížit náklady podniku. Nejdříve je nutný průzkum trhu, na jehož základě se zjistí požadované parametry výrobku. Je nezbytné, aby cena vlastního výrobku byla stanovena s ohledem na konkurenci, jen tak bude produkt na trhu zajímavý.

Odečtením požadovaného zisku od tržně stanovené ceny se získají cílové náklady, kterých musí firma dosáhnout. Poté je důležité roztrždit všechny náklady na nákladové skupiny a nákladové položky. Nakonec se hledají cesty, jak odstranit zbytečné funkce a snížit náklady na vstupy. Nepřiblíží-li se výsledné náklady nákladům cílovým, může dojít i ke zrušení vývoje nového výrobku, protože by nebylo možné prodávat za cílovou cenu a dosahovat očekávaného zisku. Pro výrobu nových výrobků je metoda cílových nákladů jedna z nejlepších, jelikož stanovuje náklady již ve stadiu plánování a vývoje výrobku.

---

<sup>4</sup> Účetnictví pohyblivých nákladů neboli ABC (activity-based cost accounting).

### **2.3.4 Analýza nákladů, cen a nabídek konkurentů**

Je nezbytné, aby podnik při stanovování ceny vlastních výrobků znal náklady a ceny konkurentů. Potřebuje porovnat své náklady s náklady konkurentů, aby zjistil, zda vyrábí s výhodnými či nevýhodnými náklady. Je třeba také porovnat ceny a kvalitu nabídky konkurentů. K porovnání může použít ceníky konkurentů, zakoupit konkurenční výrobek nebo se dotázat kupujících, jak vnímají cenu a kvalitu konkurenčních nabídek.

Zjistí-li podnik, že jeho nabídka je lepší než u konkurence, může si stanovit cenu vyšší. Avšak je-li jeho nabídka horší než konkurenční, nelze stanovit cenu vyšší. Po celou dobu analýzy je třeba mít na vědomí, že i konkurenční podnik může odpovědět změnou svých cen.

### **2.3.5 Metody tvorby cen**

Zná-li podnik již zákaznickou poptávkovou funkci, nákladovou funkci a konkurenční ceny, je schopen stanovit i cenu vlastní. Začne řešit dilema jak vysokou cenu stanovit - příliš nízká cena nepřináší podniku žádný zisk, příliš vysoká cena nevyvolává poptávku.

Jinak řečeno, náklady na produkt tvoří spodní hranici ceny a hodnota vnímaná zákazníkem zase horní hranici ceny. Firmy si vyberou některou z metod cenotvorby, která poté ovlivní výši skutečné ceny.

#### **Tvorba cen pomocí cenové přírážky**

Jedná se o jednu ze základních metod tvorby ceny. Funguje na principu připočtení přírážky k nákladům na jednotku výroby. Přírážka bývá nejčastěji vyjádřena jako určité procento z předpokládaných tržeb. Nevýhodou této metody je, že nebere v úvahu poptávku, vnímanou cenu i konkurenci.

Také lze říci, že stanovení ceny pomocí přírážky k výrobním nákladům vede k příznivým výsledkům jen tehdy, prodá-li se předpokládaný počet výrobků. Prodá-li menší počet výrobků oproti plánu, vzrostou výrobní náklady na jeden kus, jelikož fixní náklady se rozloží na menší počet vyrobených kusů. I přes určité nevýhody zůstává tato metoda velmi oblíbenou a používanou, jelikož pro podniky je mnohem lehčí odhadovat náklady než poptávku.

### Tvorba cen pomocí cílové návratnosti

U této metody si podnik musí nejdříve stanovit jednotkové náklady, požadovanou návratnost investic<sup>5</sup>, vyčíslit výši investovaného kapitálu a předpokládaný objem prodeje.

$$\text{Cena ROI} = \text{jednotkové náklady} + \frac{\text{požadovaná návratnost} \cdot \text{investovaný kapitál}}{\text{prodej (ks)}} \quad (2.1)$$

S těmito údaji je schopen vypočítat cenu, která zaručí požadovanou návratnost investice při předpokládaném objemu prodeje. Pro případ, že firma nedosáhne plánového objemu prodeje, je třeba zpracovat graf bodu zvratu.

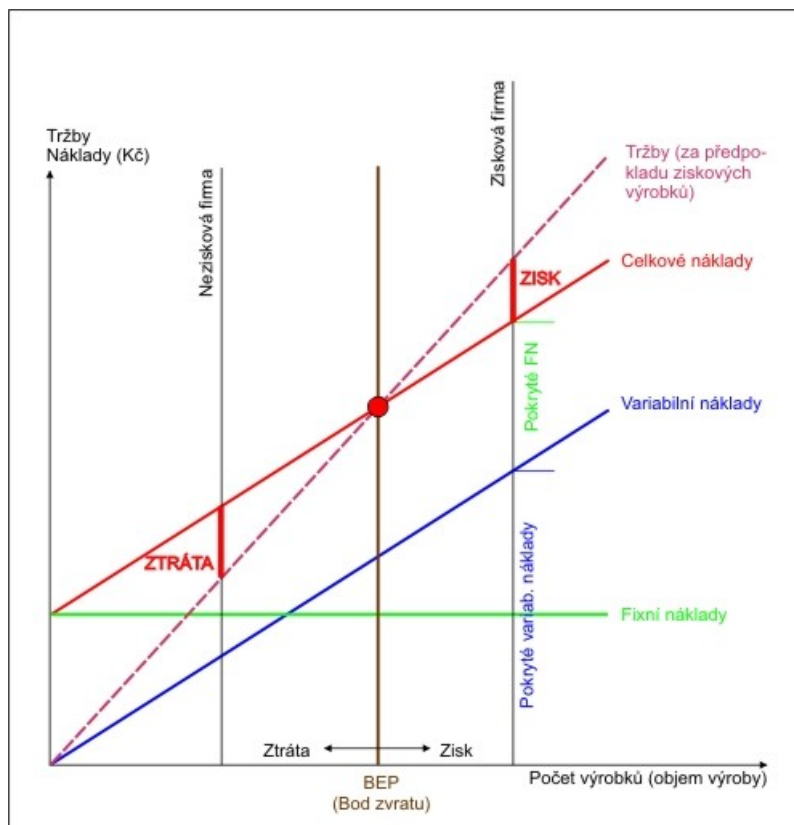
Graf bodu zvratu názorně zobrazí, co se stane, když prodej dosáhne jiné úrovně, než předpokládané. Analýzou bodu zvratu zjistíme, jak se mění tržby, náklady a zisk se změnami objemu výroby. V bodu zvratu totiž podnik nedosahuje ani zisku, ani ztráty. Jeho veškeré tržby jsou schopny pokrýt fixní i variabilní náklady, ale ještě se nevytváří zisk. Podnik tak v grafu zjistí důležité informace o tom, při jakém objemu výroby bude mít pokryty variabilní a fixní náklady, od jakého objemu výroby začíná vytvářet zisk, při jaké úrovni ceny se mu ještě vyplatí daný výrobek vyrábět, kde jsou hranice případného zvyšování nákladů, aniž by podniku vznikla ztráta apod.

Je nutné ale podotknout, že zda podnik skutečně dosáhne požadované návratnosti, záleží hodně na cenové pružnosti poptávky a na cenách konkurentů. Bohužel ani tato metoda nebere dané aspekty v úvahu.

---

<sup>5</sup> Pro návratnost investic se používá zkratka ROI (return on investment).

Graf. č. 2.1

**Bod zvratu**

Zdroj: <http://www.synext.cz/kryci-prispevky-a-bod-zvratu.html>

**Tvorba cen pomocí vnímané hodnoty**

Některé podniky místo nákladů na jednotku výroby považují za při tvorbě ceny za rozhodující faktor hodnotu výrobku vnímanou zákazníkem. V marketingovém mixu tak převládají necenové proměnné, aby se v mysli zákazníků posílilo vnímání hodnoty.

Nejčastějším příkladem bývá poměrování vnímané hodnoty každého zvýhodnění nabídky. Tato strategie bývá občas nazývána jako cenová přírážka za jednotlivá dílčí rozšíření nabídky. Zvýšení hodnoty se ocení cenovou přírážkou a zákazník se poté může rozhodnout pro všechna dílčí rozšíření nabídky nebo pouze pro některé. Rozhodne-li se pouze pro některá, zaplatí navíc pouze za tato zhodnocení. V následující tabulce č. 2.1 je uveden příklad použití standardní ceny a zvýšené ceny pro konkrétní výrobek.

Tab. č. 2.1

## Nabídka chemických látek za různé ceny

| Hledisko  | Standardní nabídka                          | Nabídka za příplatek                         | Zvýšení hodnoty<br>(v dolarech) |
|-----------|---|--|---------------------------------|
| Kvalita   | Méně než 10 částí nečistot na milion částic | Méně než 1 částice nečistot na milion částic | 1,40                            |
| Dodávky   | Během dvou týdnů                            | Během jednoho týdne                          | 0,15                            |
| Systém    | Pouze dodávka chemikálií                    | Dodávka celého systému                       | 0,80                            |
| Inovace   | Omezená podpora výzkumu a vývoje            | Vysoký stupeň podpory výzkumu a vývoje       | 2,00                            |
| Zaškolení | Počáteční zaškolení                         | Přeškolení na požádání                       | 0,40                            |
| Služby    | Vyřizování zakázek pouze v provozovně       | Vyřizování zakázek na přání                  |                                 |
| Cena      | 100 dolarů za libru                         | 105 dolarů za libru                          | 5,00                            |

Zdroj: Kotler P. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. str. 447

## Hodnotová tvorba cen

Tato metoda spočívá na principu účtování nízkých cen za vysoce kvalitní nabídku. Je postavena na základě, že cena by měla pro zákazníka představovat nabídku vysoké hodnoty. Hodnotová tvorba cen není jen pouhým stanovením nižší ceny produktu ve srovnání s cenou konkurence. Tato metoda s sebou nese složitý proces transformace všech aktivit firmy tak, aby výsledné procesy byly sice uskutečněné s nižším vynaložením nákladů, ale bez újmy na kvalitě. Snížení cen by také mělo být dostatečně významné, aby přilákalo výrazně větší počet zákazníků. Jedním z nejpoužívanějších druhů hodnotové tvorby cen je „trvale nízká cena“<sup>6</sup>. Nejčastěji se realizuje na maloobchodní úrovni, kde prodejce udržuje trvale nízké ceny a nemění svou marži.

<sup>6</sup> EDLP (every day low pricing)

Tímto se odstraňuje cenová nejistota a tradiční ceremonie některých zákazníků při sledování cen zboží v regálech a sbírání kuponů na věnostní slevy. Jedním z nejvýznamnějších důvodů, proč prodejci používají hodnotovou tvorbu cen je fakt, že stálé objemy tržeb a trvalá propagace jsou velmi nákladné. Ovšem metoda EDLP nemůže být zárukou úspěchu, pokud prodejci nesníží své náklady a nepojistí se proti nevyhnutelnému počátečnímu poklesu tržeb.

### **Tvorba cen pomocí běžných cen**

Zde firmy neberou příliš ohled na své vlastní náklady a poptávku, při stanovení ceny se řídí především cenami konkurentů. A to tak, že firma může účtovat ceny stejné, nižší nebo vyšší ceny než hlavní konkurenti. Menší firmy se zpravidla přizpůsobují cenovým změnám rozhodující firmy. Některé firmy si mohou účtovat ceny mírně vyšší nebo nižší, ale i tento rozdíl je velice omezený.

Tvorba cen pomocí běžných cen je v praxi velmi oblíbená. Je dobrým řešením, jak se vyhnout problémů spojených s obtížným měřením nákladů a nevypočitatelných reakcí konkurentů. V daném oboru se tak udrží určitá harmonie a kolektivní moudrost.

### **Tvorba cen pomocí cenových nabídek**

Tato cenová tvorba je konkurenčně orientovaná. Nejčastěji se uplatňuje u obchodních nabídek na provedení práce, zde totiž firmy určují svou cenu spíše podle očekávané nabídky konkurenční firmy než podle svých nákladů či poptávky. Hlavní snahou firmy je získat kontrakt, což je zpravidla podmíněno nabídkou nižší ceny, než je u konkurence. Nesmí však opomíjet fakt, že cena nesmí být nižší než náklady firmy.

Výsledek působení těchto dvou protichůdných požadavků na předpokládaný zisk zobrazuje tabulka č. 2.2. Předpokládaný zisk dostaneme tak, že zisk vynásobíme pravděpodobností získání nabídky. Velikost zisku firmy je přímo úměrná změnám firemní nabídky, zatímco pravděpodobnost získání kontraktu se při zvyšování částky firemní nabídky snižuje. Důvodem těchto protichůdných jevů je, že předpokládaný zisk na změny firemní nabídky reaguje také nepřímou úměrou. Neplatí tedy, že při nejvyšší ceně dosáhneme nejvyššího předpokládaného zisku. Při konečném rozhodování nabídneme proto takovou cenu, která by maximalizovala předpokládaný zisk.

**Tab. č. 2.2****Vliv nabídek na předpokládaný zisk**

| Firemní nabídka<br>(dolary) | Zisk firmy<br>(dolary) | Pravděpodobnost<br>získání kontraktu<br>při této nabídce | Předpokládaný zisk<br>(dolary) |
|-----------------------------|------------------------|--|--------------------------------|
| 9 500                       | 100                    | 0,81   | 81                             |
| 10 000                      | 600                    | 0,36   | 216                            |
| 10 500                      | 1 100                  | 0,09   | 99                             |
| 11 000                      | 1 600                  | 0,01   | 16                             |

Zdroj: Kotler P. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. str. 449

**2.3.6 Výběr konečné ceny**

Výše uvedené metody tvorby ceny zužují manévrovací prostor firmy pro zvolení konečné ceny. Při stanovení konečné ceny totiž musí firma brát v úvahu i psychologické faktory cenové tvorby, vliv ostatních prvků marketingového mixu na cenu a vliv ceny na ostatní účastníky.

**Psychologický faktor tvorby ceny**

U řady zákazníků slouží cena jako indikátor kvality. Mají dojem, že vyšší cena odráží lepší kvalitu výrobku. Cena se také podílí na vytvoření určité image výrobků citlivých na ego osobnosti, mezi něž patří zejména parfémy a drahé automobily. Avšak jsou-li k dispozici spolehlivé informace o kvalitě výrobku, pak význam ceny jako ukazatele kvality klesá. Kupující má zpravidla v paměti zafixovanou referenční cenu, kterou může být zjištěná současná cena, dřívější cena výrobku nebo okolnosti nákupu. Prodejci proto často manipulují s touto referenční cenou. Často například uvádějí původní vyšší odhady ceny výrobku nebo cenu výrobku před slevou. Mnoho prodejců rádo uvádí tzv. „baťovské“ ceny, tedy ceny končící lichým, nezaokrouhleným číslem. Chce-li však firma ke své image připojit i vysokou cenu, měla by se takto uváděným cenám vyhnout.



## Vliv ostatních prvků marketingového mixu

Z výzkumů v minulosti bylo zjištěno, že při stanovení konečné ceny je důležitá i znalost využití ostatních prvků marketingového mixu u daného výrobku, tedy vztahy mezi relativní cenou, relativní kvalitou a relativní inzercí. Bylo zjištěno následující:

„Značky s relativně průměrnou kvalitou, ale s relativně vysokým rozpočtem na inzerci si mohly účtovat vyšší ceny. Zákazníci byli zjevně ochotni zaplatit vyšší cenu za známé výrobky, což se nedá tvrdit o výrobcích méně známých.

Značky s relativně vysokou kvalitou a relativně silnou reklamou dosahovaly nejvyšších cen. Naopak značky s nízkou kvalitou a malou reklamou dosahovaly nižších cen.

Kladný vztah mezi vysokými cenami a vysokými náklady na reklamu se nejsilněji projevoval v pozdějších etapách životního cyklu výrobku u firem s vedoucím postavením na trhu a u výrobků s nízkými výrobními náklady.“<sup>7</sup>

## Vliv ceny na další účastníky

Změna ceny vyvolá reakci řady lidí, ať už se jedná o distributory, dealery, obchodní zástupce, konkurenci aj. Prodejce musí také velmi dobře znát zákony upravující tvorbu cen a dokázat svou cenovou politiku obhájit. Nezákonné jsou např. klamavé ceny, kdy firma stanoví uměle vysoké „běžné“ ceny, a poté inzeruje prodej za ceny blízké původním vysokým cenám.

Další forma protizákonné cenové tvorby jsou některé formy **cenové diskriminace**, kdy prodejci nabízí zboží za odlišné ceny lidem ze stejné skupiny. Legální je pouze v případě, že prodejce prokáže, že jeho náklady jsou různé při prodeji různým odběratelům.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. str. 450

<sup>8</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

## **2.4 Tvorba ceny z geografického hlediska**

Mezi další rozhodnutí firmy patří, jaké ceny bude uplatňovat vůči jednotlivým zákazníkům v jednotlivých lokalitách a zemích. Problém spočívá v tom, že s rostoucí vzdáleností odběratelů rostou i náklady na přepravu, z tohoto hlediska firma vyžaduje účtování vyšší ceny. Avšak na straně druhé je riziko, že z důvodu vysoké ceny s nimi odběratel obchod neuzavře.

Při obchodování se zahraničními partnery se firmy postupem času odklání od tzv. koncepce globálního marketingu ke koncepci interkulturního marketingu. Tato nová koncepce na rozdíl od předešlé bere v úvahu sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů a využívání standardizovaných postupů, které jsou upraveny dle místních podmínek. Firmy tak musí adaptovat např. chuť výrobku, jeho barvu, velikost balení, otevírací dobu obchodů apod. Musí také přizpůsobit okolnosti nákupu, jako např. nabídku koupě na spotřebitelský úvěr v zemích s nižší kupní silou,

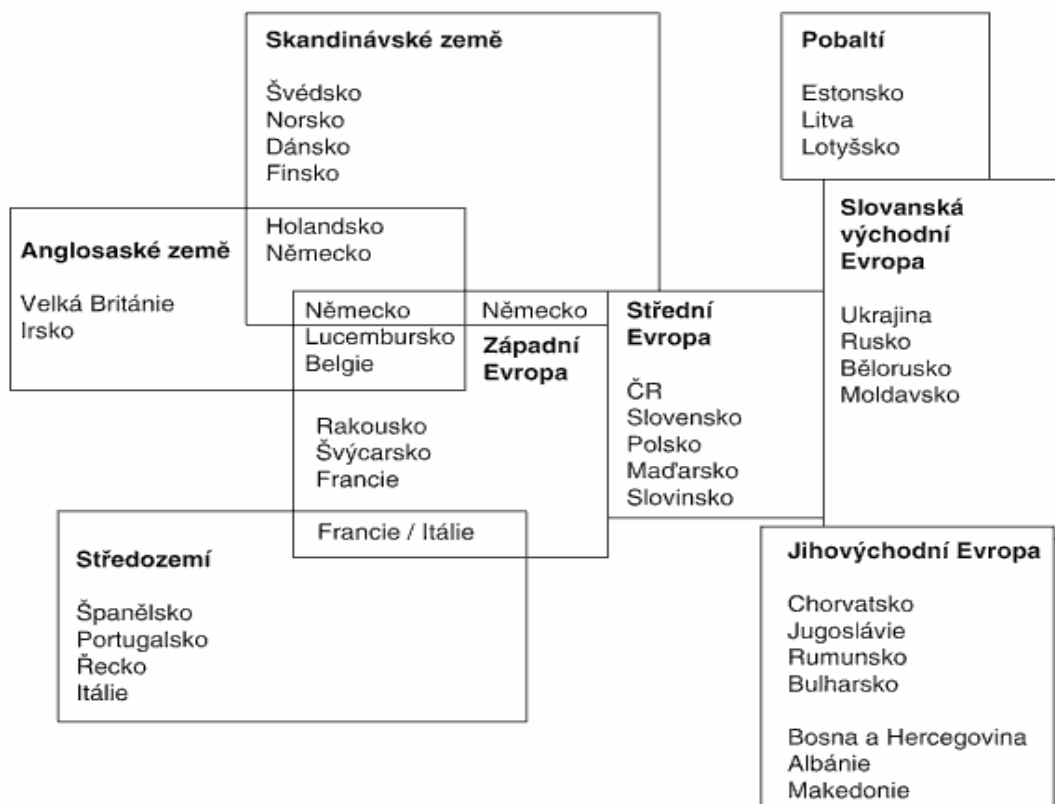
### **2.4.1 Sociálně-kulturní zóny**

Adaptovat svou nabídku pro každou jednotlivou zemi by bylo velmi nákladné, proto mezinárodní marketingové řízení využívá koncepci sociálně-kulturních zón. Základem této koncepce je identifikace určitých geografických zón s obdobným sociálně-kulturním zázemím, kde je poté možno využívat jednotný marketingový přístup pro více zemí. Země se seskupují do zón podle kritérií, jako jsou jazyková příbuznost, spotřební a nákupní zvyklosti, pracovní režim nebo citlivost spotřebitelů na ceny. Koncepce pak také odpovídá na otázku, proč z hlediska mezinárodního marketingu není příliš vhodné pokládat země Evropské unie za jednotnou zónu.

Podle výše uvedených kritérií tvoří evropské země 8 sociálně-kulturních zón zobrazených na následujícím obrázku č. 2.2. V zájmu každého podniku je pro jednotlivé zóny vytvářet speciální marketingový přístup, aby bylo dosaženo požadovaného úspěchu.

Obr. č. 2.2

### Sociálně-kulturní zóny v Evropě



Zdroj: Machková Hana. *Mezinárodní marketing*. str. 19

#### 2.4.2 Faktory ovlivňující volbu mezinárodní cenové strategie

Vedle vnitřních faktorů ovlivňuje mezinárodní cenovou strategii i faktory vnější, mezi něž patří ekonomické a právní prostředí, obchodněpolitické faktory, stabilita devizových kurzů, inflace, četnost a síla konkurence, poptávka v dané zemi.

Při rozhodování o zahraničních trzích je zejména důležitá znalost *fiskální politiky* státu, která vyjadřuje daňovou zátěž ovlivňující nejen výši cen, ale i rozhodování o formě vstupu na zahraniční trhy. V některých zemích neustále uplatňují tzv. daňové prázdny, což je neoficiální název pro jednu z forem investičních pobídek. Znamená to, že investor je na určitou dobu po investici zproštěn povinnosti odvádět některou daň nebo je mu daň snížena.

V oblasti dovozu jsou zpravidla uplatňovány dvě základní daně, a to daň z přidané hodnoty (DPH) a daň spotřební. Daň z přidané hodnoty je daní nepřímou a tvoří jeden z nejdůležitějších příjmů do státního rozpočtu. Princip této daně je v tom, že dodavatel, jenž je registrován jako plátce, musí odvést z obchodu část hodnoty, je-li tento obchod předmětem daně. Na druhou stranu odběratel si za určitých podmínek může zažádat o vrácení daně, kterou při obchodu dodavateli-plátci zaplatil. Daň z přidané hodnoty je obvykle vyměřována procentuální sazbou z ceny zboží při dovozu ze zemí Evropské unie, mimo EU pak z celní hodnoty zboží.

Ve většině vyspělých zemí jsou aplikovány dvě sazby DPH. Snížená sazba je u výrobků, jejichž konečná spotřeba má určité sociální dopady (léky, zdravotnický materiál) a běžná sazba pro ostatní položky. Tato daň má vysoký dopad na konečnou výši ceny, a tedy i na rozhodování o nákupu. Důkazem je fakt, že vzhledem k odlišné výši DPH využívají spotřebitelé v příhraničních oblastech možnost nákupu zboží za výhodnější sazby, některé výrobky např. v Německu jsou poté cenově výhodnější než v České republice.

Další nepřímou daní je spotřební daň. Stát ji zavádí za účelem regulace ceny určitých komodit na trhu. Účelem instalace této daně může být buď zvýšení příjmů do státního rozpočtu, nebo snížení prodávaného množství škodlivého zboží. V České republice se spotřební daň vybírá z minerálních olejů, lihu, piva, vína a tabáku.

Přestože mezinárodní podnikání prošlo značnou liberalizací, zůstávají v řadě zemí různé nástroje omezující volnost cenové tvorby. V některých odvětvích je používána cenová regulace jako způsob ochrany spotřebitelů nebo malých podniků. Dalšími nástroji, používanými ve většině odvětví a ovlivňující výši docilovaných cen, jsou obchodněpolitické nástroje sloužící jako ochrana tuzemských výrobců. Můžou mít podobu cla, dovozní přírážky, stanovení minimálních cen dovážených výrobků atd.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.

Tab. č. 2.3

## Výše DPH v zemích Evropské unie k 1. 1. 2010

| <b>Země</b>    | <b>Standardní sazba DPH (v %)</b> | <b>Snížená sazba DPH (v %)</b> |
|----------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Belgie         | 21                                | 12 a 6                         |
| Bulharsko      | 20                                | 7                              |
| Česko          | 20                                | 10                             |
| Dánsko         | 25                                | -                              |
| Estonsko       | 20                                | 9                              |
| Finsko         | 22                                | 17 a 8                         |
| Francie        | 19,6                              | 5,5 a 2,1                      |
| Irsko          | 21                                | 13,5 a 4,8                     |
| Itálie         | 20                                | 10 a 4                         |
| Kypr           | 15                                | 8 a 5                          |
| Litva          | 21                                | 9 a 5                          |
| Lotyšsko       | 21                                | 10                             |
| Lucembursko    | 15                                | 12, 6 a 3                      |
| Maďarsko       | 25                                | 5                              |
| Malta          | 18                                | 5                              |
| Německo        | 19                                | 7                              |
| Nizozemí       | 19                                | 6                              |
| Polsko         | 22                                | 7 a 3                          |
| Portugalsko    | 20                                | 12 a 5                         |
| Rakousko       | 20                                | 12 a 10                        |
| Rumunsko       | 19                                | 9                              |
| Řecko          | 19                                | 9 a 4,5                        |
| Slovensko      | 19                                | 10                             |
| Slovinsko      | 20                                | 8,5                            |
| Španělsko      | 16 (18 od 1. 7. 2010)             | 7 a 4 (8 a 4 od 1. 7. 2010)    |
| Švédsko        | 25                                | 12 a 6                         |
| Velká Británie | 17,5                              | 5                              |

Zdroj: <http://www.ceskenoviny.cz/eu/zpravy/dph-v-cesku-a-v-ostatnich-zemich-eu/425338>

### **2.4.3 Mezinárodní cenové strategie**

Stanovení mezinárodní cenové strategie musí vycházet zejména z mezinárodní podnikatelské strategie. Pokud chce firma svým výrobkům dodat image kvality a odlišit je od výrobků konkurence, může zvolit strategii relativně vysokých cen. Chce-li však získat rychle větší podíl na světovém trhu, zvolí strategii nízkých cen. Firma se dále také rozhoduje, zda bude používat jednotnou cenovou strategii na všech trzích či zda bude používat na různých trzích různé ceny.

#### **Cenová standardizace**

Ve všech zemích je výše ceny udržována zhruba ve stejné výši. Při využití strategie jednotných cen však musí být ve výši prodejní ceny vůči jednotlivým trhům zohledněny náklady distribučních cest a další cenotvorné faktory, jako výše cel, daní apod. V nadnárodních podnicích to tedy znamená, že cena je stanovena na úrovni mateřské firmy a ve všech zemích jsou udržovány na stejné cenové hladině.

#### **Cenová diferenciac**

V tomto případě jsou ceny upravovány podle podmínek jednotlivých zahraničních trhů anebo sociálně-kulturních zón. Firma tak může vytvářet cenu podle poptávky, disponibilních finančních zdrojů a reagovat tak na změny podmínek na zahraničním trhu. Nevýhodou je nejednotná image a problémy spojené s možností nákupu výrobků na trzích s uplatňovanou nižší cenou. Mnoho firem tak využívá jednotnou cenovou strategii pro širěji koncipované geografické zóny. V nadnárodních podnicích jsou rozhodování o cenách ponechána často v pravomocích dceřiných společností.

Tab. č. 2.4

**Faktory ovlivňující rozhodování o cenové standardizaci či cenové diferenciaci**

| <b>Cenová diferenciacie</b>  | <b>Cenová standardizace</b>  |
|--|--|
| Odlišnosti ve spotřebním chování, odlišnosti v kupní síle spotřebitelů     | Tendence k homogenizaci potřeb   |
| Rostoucí konkurence na světových trzích, snaha o odlišení se od konkurence | Nákupní centrály, elektronická tržiště a další formy centralizovaných nákupů |
| Odlišná výše zahraničněobchodních nákladů                                  | Snižování nákladů na mezinárodní logistiku                                   |
| Různé míry inflace na zahraničních trzích                                  | Rozvoj informačních technologií, snadná dostupnost informací                 |
| Nestabilita devizových kurzů   | Zavedení eura ve většině zemí EU   |
| Obchodněpolitické nástroje   | Liberalizace světového obchodu, odstraňování obchodněpolitických překážek    |

Zdroj: Machková Hana. *Mezinárodní marketing*. str. 144

Ekonomické a technologické změny se velice projevily v úrovních globálních cen. Po přijetí jednotné měny se snížila cenová diferenciacie v eurozóně. Spotřebitelé postupně nutí firmy, aby ceny v zemích s jednotnou měnou zharmonizovaly. Tento fakt ale nejméně zasáhne obchodníky s nejunikátnějším zbožím a nejpotřebnější výrobky a služby.

Cenové rozdíly jsou také mnohem viditelnější také díky Internetu. Zákazníci vidí, kolik stojí jednotlivé produkty v jiných zemích a mají možnost porovnání. Můžou si dokonce objednat produkt tam, kde dostanou nejnižší cenu. Tento fakt také postupně nutí firmy harmonizovat ceny na světových trzích.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

### **Strategie cenového zužitkování**

Tzv. strategie „sbírání smetany“ spočívá v uplatnění záměrně vysoké ceny v poměrně krátkém časovém období, zpravidla při zavádění zcela nového výrobku či služby na světový trh. Díky novosti výrobku tak firma získá na určitou dobu monopolní výhodu. S příchodem konkurence je zpravidla firma nucena k postupnému snižování cen.

### **Strategie prémiové (prestižní) ceny**

Cílem této cenové strategie je dodat výrobku určitou prestiž a hodnocení vysoké kvality od spotřebitelů a vytvořit tak pro výrobek jedinečnou pozici na trhu. Prestižní ceny jsou používány převážně u luxusních výrobků. Vysokou cenu spotřebitelé vnímají jako opodstatněnou, jelikož mají pocit určité jedinečnosti z užívání drahých výrobků. Snížení cen by tak mohlo vyvolat pokles jejich prodeje.

### **Strategie cenového pronikání na trh**

Tato strategie je založena na používání nízkých cen s cílem rychlejšího proniknutí na trh, dosažení velkého tržního podílu a rychlého obratu. Je-li poptávka dostatečně cenově elastická, dosáhne firma zvýšení objemu výroby a snížení jednotkových nákladů. Problém může nastat ve chvíli, kdy konkurence zahájí odvetná opatření. Na trhu totiž může dojít až k cenové válce. Dalším problémem bývá image výrobce, jelikož spotřebitelé často spojují nízkou cenu s nižší kvalitou.

### **Strategie expanzionistických cen**

Strategie mimořádně nízkých cen je agresivnější formou cenového pronikání na trh. Bývá často využívána firmami z východoasijských zemí. Používání této strategie často vede k antidumpingovým řízením ze strany vyspělých zemí a negativně ovlivňuje obchodní vztahy mezi zeměmi.



## Strategie využívání transferových cen

Strategie je využívána spíše ve velkých mezinárodních firmách, které mají výrobní kapacity v mnoha zemích a mohou tak využívat rozdílných cen výrobních vstupů (surovin, pracovní síly, energie, finančních zdrojů) a daňové zátěže. Velká část obchodních operací se uskutečňuje v rámci vnitrofiremního obchodu mezi mateřskou a dceřinými společnostmi. Náklady dceřiných společností jsou tedy závislé na subjektivně stanovených cenách uvnitř firmy. Pomocí této strategie se tak docílí maximalizace zisků v rámci celé firmy, jelikož vysoké zisky se akumulují v zemích s nízkým daňovým zatížením a uměle nízké zisky v zemích s vysokými daněmi.<sup>11</sup>

### 2.4.4 Význam cenové informovanosti

V posledních měsících proběhla řada událostí na světových ekonomických trzích, která se dotkla velké části podniků nejen ve světě, ale i v České republice. Dochází tak k situaci, že otázky kolem určování cen a cenových strategií jsou těmi nejzásadnějšími. Oblast cen a cenotvorby nabývá na svém významu právě v recesních či krizových dobách, kdy cena zůstává jediným „orientačním bodem“. Podniky se začnou více zajímat o vlastní výdajovou strukturu, zahájí využívání služeb nejrůznějších poradenských firem, jelikož úspory lze nalézt vždy a člověku zvenku jejich nalezení zpravidla ani netrvá příliš dlouho. Je zarážející, že podniky věnují cenám větší pozornost až v dobách konjunktury, když je obecně známo, že právě udržování přehledu o cenách a jejich vnímání dělá úspěšné společnosti úspěšnými.

Přehled o cenách lze udržovat hned několika způsoby. Jednou z možností je nákup konkurenčních produktů, návštěva v prodejnách konkurentů nebo využívání specializovaných agentur. Politika společnosti může být založena na jakékoli cenové strategii nebo cenovém plánování, nezbytností ovšem zůstává dostatečné množství aktuálních informací o stavu cen na trhu, spolu s jejich vnímáním. Bez těchto důležitých faktů se totiž dané strategie formují jen velmi obtížně a s velkou mírou nahodilosti. Důležitým pravidlem tak zůstává, starat se o ceny průběžně a dříve, než to již nebude zapotřebí vůbec.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.

<sup>12</sup> MALÝ, Jakub. *Ceny a cenové strategie: aneb sledovat ceny až „v krizi“ nestačí* [online]. Publikováno 10. 7. 2009, [cit. 2010-04-26]. <<http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2009070006>>.

### 3 Charakteristika podniku

#### 3.1 Základní informace

Dřevovýroba Zdeněk Štůsek vznikla 2. ledna 1992. Jedná se o fyzickou osobu zapsanou v obchodním rejstříku, vedenou panem Zdeňkem Štůskem a provozující svou činnost ve Valašské Bystřici. V současné době má podnik okolo 70 zaměstnanců, co do počtu se tedy jedná o podnik střední.

Pro snadnější jednání a vyřizování zakázek v Čechách má podnik pobočku STUCO PRAHA spol. s r. o., vedenou Ing. Jaromírem Štůskem.

#### Živnostník roku

V roce 2009 se pan Zdeněk Štůsek dočkal významného ocenění. Získal titul Živnostník roku Zlínského kraje a v celorepublikovém klání získal šesté místo. Jednalo se již o čtvrtý ročník největší podnikatelské soutěže o Ceny Hospodářských novin Firma roku 2009 a Živnostník roku 2009, kdy se do soutěže přihlásilo rekordních 3 636 podnikatelů. Vítěze krajských kol soutěže Živnostník roku zvolila porota na základě podnikatelského záměru a osobního příběhu. O celorepublikovém vítězi však rozhodla veřejnost prostřednictvím SMS hlasů. Nejvíce hlasů získal liberecký hoteliér Lukáš Pytloun.

Pan Zdeněk Štůsek porotu nejvíc zaujal schopností inovovat svou specifickou výrobu a proniknout na trhy Evropské unie. Ocenili také vztah k přírodě, elán ve vysokém věku a také řemeslo, které je pro lesnaté Valašsko velmi příhodné. Ve svém příběhu vylíčil svůj kladný vztah k podnikání, který se v rodině Štůsků s největší pravděpodobností dědí v genech. Vždyť už Štůskův otec vlastnil pilu a k ní i lesy. Během komunistické éry v České republice museli své činnorodé počínání pozastavit, aby mu mohli po revoluci dát opět průchod. A jeho podnikání se daří, řídí se totiž krédem – *„Žádné dluhy a zisk vracet zpět do podnikání. Náš úspěch stojí na vlastních inovacích zaměřených na růst produktivity práce, které lze dosahovat prostřednictvím počítačového řízení auto a poloautomatických strojů“*<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Firma roku, Živnostník roku* [online]. c2010, [cit. 2010-04-11]. <<http://www.firmaroku.cz/index.aspx?i=112>>.

Tento recept na úspěch možná kohokoliv zarazí, protože se až nápadně podobá přístupu k podnikání slavného obuvníka Tomáše Bati. Nutno říci, že se panu Štůskovi zřejmě vyplatil, protože se mu podařilo získat pevné místo na trhu a stát se dodavatelem násad do velké části hobbymarketů v celé České republice.

### **FSC certifikát**

Dřevovýroba Zdeněk Štůsek je držitelem certifikátu FSC. FSC je zkratka pro „Forest Stewardship Council“<sup>14</sup>, což je mezinárodní, nezávislá, nevládní, nezisková organizace, která byla založena v roce 1993 v Torontu zástupci mezinárodních ekologických organizací, velko i maloobchodníků se dřevem, lesníků, sdružení domorodých obyvatel, odborů a certifikačních organizací z celého světa. Základní myšlenkou FSC je poskytnout zákazníkovi záruku, že dřevo, z něhož je předmět vyroben, pochází z lesa, který je obhospodařován šetrným způsobem s ohledem na principy trvalé udržitelnosti. Lesní certifikace tak slouží k posouzení, zda je les obhospodařován k přírodě šetrným způsobem podle předem stanovených směrnic a standardů. Vlastník certifikovaného lesa se tak na trhu odliší od dřeva nejasného původu a dřeva z lesa, kde se zatím šetrně nehospodaří.

V České republice jsou již k dostání tyto výrobky s označením FSC: papír, násady na nářadí, zahradní nábytek, dřevěné schody či plovoucí podlahy. Dle průzkumů trhu na jaře roku 2004 nabízely nejvíce FSC výrobků řetězce OBI, Hornbach a Bauhaus. Cena certifikovaných výrobků s logem FSC není ve většině případů vyšší oproti výrobkům z nejasných zdrojů. Případný cenový rozdíl nebývá nijak výrazný.

### **Certifikace spotřebitelského řetězce**

Prostřednictvím certifikace celého spotřebitelského řetězce je možno zaručit, že konečný výrobek pochází z lesů s certifikátem FSC. Znamená to tedy, že každý zpracovatel ve zpracovatelském řetězci od lesa k zákazníkovi musí získat certifikát FSC. Zákazník tak má jistotu, že kupuje výrobek z šetrně obhospodařovaných lesů.

<sup>14</sup> 14. FSC ČR, o. s. *Lesní certifikace FSC* [online]. c2009, poslední revize 14. 4. 2010 [cit. 2010-04-15]. <<http://www.czechfsc.cz/o-fsc.html>>.

## **DIN normy**

Jedná se o německé a zahraniční normy používané německým institutem DIN, jejichž standardy musí splňovat i dřevěné násady Dřevovýroby Zdeněk Štůsek. Jejich používání není zákonem upraveno, ale bez této certifikace je výrobek prakticky neprodejný.

### **3.2 Předmět činnosti**

Hlavním předmětem podnikání je výroba dřevěných násad do nářadí (lopat, seker, rýčů, hrábí apod.). Výrobu podnik zajišťuje od vlastního pořezu kulatiny, vysušení dřeva, výroby násad, lakování (popř. voskování), až po dodání výrobků s možností využití vlastní autodopravy. Pouze zboží do zahraničí podnik vyváží prostřednictvím kamionů soukromých přepravců. Do zahraničí dodává podnik převážně do Německa, Holandska, Belgie a Rakouska. Zahraniční odběratelé nakupují pouze násady, nářadí kompletují až ve své zemi.

Na výrobu se používá listnaté dřevo, převážně jasan a buk, kterého se spotřebuje přibližně 15 000 m<sup>3</sup> ročně. Doprava dřeva je vlastním vozidlem značky Tatra, soukromými přepravci a Českou drahou. Při výrobě násad zůstává dřevěný odpad, který se prodává jako palivo nebo slouží k výrobě dřevěného uhlí.

Dalším předmětem podnikání je prodej železářského zahradnického a zednického nářadí. Toto nářadí se nakupuje od výrobců v České republice a na Slovensku. Jedná se o doplňkový sortiment k vyráběným násadám.

## 4 Postup stanovení cen v konkrétním podniku

### 4.1 Význam kalkulací pro podnik

Tvorba kalkulací výrobků je pro podnik velice důležitá. Mají nezastupitelnou roli v rámci řízení podniku i při využití controllingu. Vedení podniku tak může provést porovnání předem stanovených a skutečných nákladů na výrobek, vyčíslit odchylky, zjistit příčinu jejich vzniku a následně provést korekci výrobního procesu.

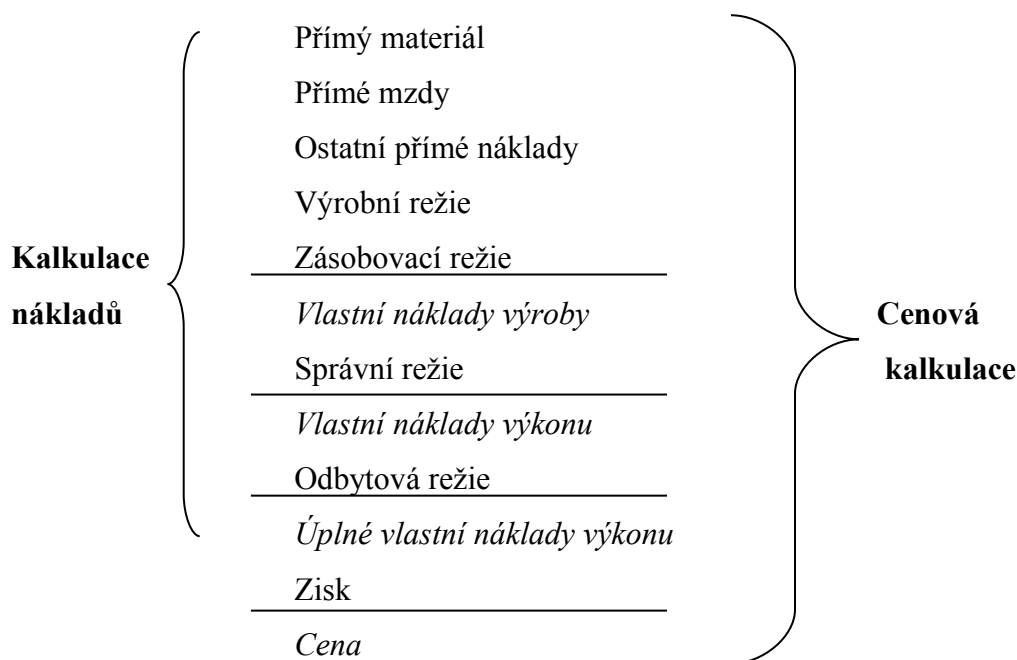
Pomocí kalkulací tak můžeme vytvářet podklady pro stanovení cen výrobků, sestavit rozpočty nákladů v oblasti přímých nákladů, kontrolovat hospodárnost výroby, hodnotit vývoj nákladů v časové řadě, kontrolovat rentabilitu jednotlivých výrobků, stanovovat optimální sortiment výroby při minimalizaci nákladů apod.

V současné době je rozhodování o tvorbě kalkulací, kalkulačním vzorci, používaných druzích kalkulací, obsahu nákladových položek a rozsahu využívání kalkulací ve výlučné pravomoci podnikatelských subjektů. Podstatné je vymezení následujících tří prvků v každé kalkulaci.

- a) **Kalkulační jednice** – což je konkrétní výkon podniku, který je vymezen druhem, měrnou jednotkou a místem vzniku, na který se stanoví vlastní náklady.
- b) **Náklady** – v kalkulacích se využívá tzv. kalkulační členění nákladů, které vyjadřuje vztah, přiřaditelnost a zjistitelnost nákladů na kalkulační jednici. Primárně tedy náklady dělíme na PŘÍMÉ (hospodárně zjistitelné na kalkulační jednici) a na NEPŘÍMÉ (jsou nezjistitelné na jednotlivé výkony nebo by jejich zjištění bylo časově, technicky, či finančně náročné).
- c) **Kalkulační vzorec** – představuje systematické uspořádání nákladových položek tak, aby bylo možné zjistit vlastní náklady na kalkulační jednici. V dřívějších dobách byl typový kalkulační vzorec předepsán vyhláškou, nyní si jeho strukturu upravuje každý podnikatelský subjekt sám (nebereme-li v úvahu výkony, podléhající Zákonu o cenách). Přesto se tento kalkulační vzorec nebo jeho obměny používají v některých podnicích dosud.

Výhodou je především jeho obecný charakter, je možné jej použít pro libovolný obor podnikatelské činnosti. Nevýhodou je statické zobrazení nákladů na kalkulační jednici. Změníme-li objem výkonů, je nutno kalkulaci přepočíst. Vzorec totiž nerozlišuje fixní a variabilní náklady.<sup>15</sup>

### **Typový kalkulační vzorec**



## **4.2 Cenotvorba konkrétního podniku**

V Dřevovýrobě Zdeněk Štůsek uplatňují kalkulaci prostým dělením. Tuto kalkulaci lze uplatnit, jedná-li se o naprosto stejnorodé výkony, v tomto případě násady, a jednotlivé na sebe navazující výrobní operace tvoří jednotný, uzavřený technologický celek. Jelikož se jedná o stejnorodý charakter výkonu, všechny náklady lze považovat za přímé. Skutečné náklady se tak vydělí skutečným objemem výroby, aby se vyčíslily skutečné náklady na kalkulační jednici ( $sn_{n,v}$ ).

$$sn_{n,v} = \frac{\text{konkrétní náklad}_n}{\text{konkrétní objem výroby}_v} \quad (4.2)$$

<sup>15</sup> MRUZKOVÁ, Jarmila. *Kalkulace*. Ostrava, 2006. 91 s. Studijní materiál k předmětu Náklady, kalkulace a ceny na Ekonomické fakultě VYSOKÉ ŠKOLY BÁŇSKÉ – TECHNICKÉ UNIVERZITY OSTRAVA.

Nebo se pro stanovení jednicových nákladů na výrobek využívají operativní normy spotřeby stanovené podnikem, vynásobené cenou konkrétního nákladového druhu. Pomocí nákladů se vytyčí minimální hranice ceny, pod kterou podnik nemůže jít, aby nebyl ztrátový. Stanovení ceny a její výše nad hranici nákladů se liší dle toho, zda se jedná o:

- a) **závislý trh** – reprezentovaný maloobchodními prodejny typu hypermarket či supermarket, vlastněných zahraničními firmami jako jsou TESCO, BAUMAX, Kaufland apod. Tyto firmy mají na trhu roli silných hráčů disponujících velkou vyjednávací silou. Jejich smluvní podmínky jsou striktně stanovené a zpracovatelské podniky jsou nuceny se jim přizpůsobit.
- b) **nezávislý trh** – představují samoobsluhy, kantýny, podnikové prodejny apod. Tyto maloobchodní jednotky jsou zpravidla vlastněny privátními českými majiteli. Na tomto trhu naopak působí většina zpracovatelů jako silný hráč, z čehož vychází i značná vyjednávací síla při uzavírání obchodních podmínek.<sup>16</sup>

Jelikož Dřevovýroba Zdeněk Štůsek působí ze 70 – 80 % na závislém trhu, stanovuje se cena hlavních (resp. strategických) výrobků, jako jsou kompletované lopaty, rýče a další dlouhé násady, následovně:

kalkulované náklady + zisková marže + bonusová marže

Pro **kalkulované náklady** používají zjednodušený kalkulační vzorec. Pokud se jedná o strategické výrobky (tedy např. násady do lopaty), bude výše jednotlivých nákladů následující:

|                            |      |
|----------------------------|------|
| přímý materiál             | 40 % |
| přímé mzdy                 | 40 % |
| provozní náklady           | 10 % |
| správní režie              | 10 % |
| <hr/>                      |      |
| <i>Kalkulované náklady</i> |      |

<sup>16</sup> ŠTŮSEK, Jaromír a kol. *Modely strategického myšlení v agribusinessu*. 1. vyd. Lanškroun: TG TISK s.r.o., 2008. 144 s. ISBN 978-80-903680-8-8.

**Ziskovou marži** si podnik stanovuje dle toho, zda se jedná o hlavní výrobek nebo vedlejší, resp. o využití zbytku. Dřevařská kulatina se totiž nejdříve musí opracovat na fošny, které se následně rozřežou na hranoly určité délky. Z tohoto hranolu se vykrátí délka potřebná na hlavní výrobek (např. lopatu) a ze zbytku se vyrobí násady kratší (např. do kladívek, pilníků apod.), které tvoří menší procento na celkové produkci podniku. Marže se v podniku pohybují v rozsahu 15 – 30 %.

**Bonusová marže** představuje procento, které zpracovatelský podnik získá v rámci smluvních podmínek u maloobchodních prodejen na závislém trhu. Toto procento tvoří bonusy za kvalitu, včasné dodání, věrnost či strategické preference dané prodejny. Každá prodejna tohoto typu si totiž vytváří strategii, kde preferuje určitý rozsah výrobků, na které přiřazuje nižší marži pro dosažení konkurenční výhody pomocí ceny.

### 4.3 Bod zvratu

K tomu aby byl podnik hospodárný a efektivní je nutné znát nejen výši jednotlivých nákladů, ale také bod zvratu. Bod zvratu udává objem výroby, při kterém se celkové tržby rovnají celkovým nákladům. Není tedy dosahováno zisku ani ztráty.

Jestliže nevzniká podniku zisk ani ztráta, znamená to, že výnosy pokrývají veškeré variabilní i fixní náklady. Tato krátkodobá rozhodovací technika je teda založena na respektování podstatného rozdílu mezi fixními a variabilními náklady i jejich rozdílného způsobu návratnosti prostřednictvím výnosů. Variabilní náklady jsou vyvolány jednotlivými výkony, měly by proto být uhrazeny z ceny každého prodaného výkonu. Fixní náklady představují nedělitelný celek, prodaný výkon tak svými výnosy pouze přispívá k jejich částečné úhradě.

Analýzou bodu zvratu tedy zjistíme, jak se mění tržby, náklady a zisk se změnami objemu výroby. Podnik tak zjistí důležité informace o tom, při jakém objemu výroby bude mít pokryty variabilní a fixní náklady, od jakého objemu výroby začíná vytvářet zisk, při jaké úrovni ceny se mu ještě vyplatí daný výrobek vyrábět, kde jsou hranice případného zvyšování nákladů, aniž by podniku vznikla ztráta apod.<sup>17</sup>

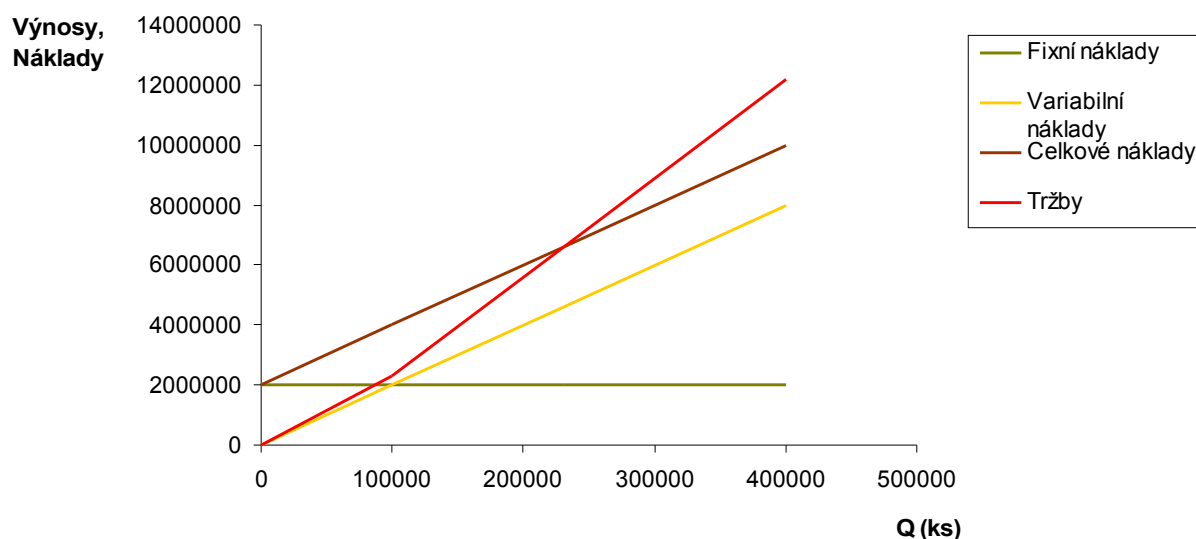
<sup>17</sup> MRUZKOVÁ, Jarmila. *Analýza bodu zvratu*. Ostrava, 2006. 29 s. Studijní materiál k předmětu Náklady, kalkulace a ceny na Ekonomické fakultě VYSOKÉ ŠKOLY BÁŇSKÉ – TECHNICKÉ UNIVERZITY OSTRAVA.



Nejjednodušší způsob, jak provést analýzu bodu zvratu, je graficky. Analýza bodu zvratu Dřevovýroby Zdeněk Štůsek, pro násady do lopaty, je uvedena v následujícím grafu č. 4.2. Výrobní kapacita podniku pro násady do lopaty činí 400 000 ks ročně, fixní náklady dosahují 2 000 000 Kč, variabilní náklady jsou 20 Kč na jednu násadu. Uvedená násada se prodává za cenu 33 Kč za kus. Podnik dále požaduje minimální zisk ve výši 1 000 000 Kč.

**Graf č. 4.2**

### Bod zvratu v konkrétním podniku



Zdroj: vlastní na základě interních materiálů

Z grafu vyplynulo, že podnik dosahuje bodu zvratu v rozmezí 200 000 až 300 000 ks. Bod se nachází v místě, kde křivka tržeb protne křivku celkových nákladů. Chceme-li vědět přesný počet kusů násad, od kterého podnik začíná tvořit zisk, je nutné provést jednoduchý matematický propočet. Všechny vzorce jsou použity ze studijních materiálů ing. Mruzkové<sup>18</sup>.

$$Q_{\text{krit}} = \frac{\text{fixní náklady} + \text{požadovaný zisk}}{\text{cena} - \text{variabilní náklady na kus}} \quad (4.3)$$

<sup>18</sup> MRUZKOVÁ, Jarmila. *Analýza bodu zvratu*. Ostrava, 2006. 29 s. Studijní materiál k předmětu Náklady, kalkulace a ceny na Ekonomické fakultě VYSOKÉ ŠKOLY BÁŇSKÉ – TECHNICKÉ UNIVERZITY OSTRAVA.

Pokud do vzorce dosadíme skutečné hodnoty Dřevovýroby Zdeněk Štůsek, dostaneme počet kusů násad, kdy tržby pokryjí nejen veškeré náklady, ale je dosahováno i požadovaného zisku.

$$Q_{\text{krit}} = \frac{2000000 + 1000000}{33 - 20} = 230\,769 \text{ ks}$$

Dále může zjistit, nakolik bude výrobní kapacita v bodě zvratu využita. Pro podnik je samozřejmě výhodnější co největší vzdálenost bodu zvratu od hranice výrobní kapacity. Ziská tak totiž širší pole ziskové. Vzájemný vztah bodu zvratu a výrobní kapacity vyjadřuje poměrový ukazatel, nazývaný se kritické využití výrobní kapacity ( $VK_{\text{krit}}$ ). Pro podnik je výhodnější nižší hodnota kritického využití výrobní kapacity.

$$VK_{\text{krit}} = \frac{\text{bod zvratu}}{\text{výrobní kapacita}} \times 100 \quad (4.4)$$

$$VK_{\text{krit}} = \frac{230769}{400000} \times 100 = 57,7 \%$$

Závěrem lze tedy říci, že Dřevovýroba při kritickém objemu výroby 230 769 ks násad do lopaty dosáhne situace, kdy se tržby budou rovnat součtu celkových nákladů a požadovaného zisku. Výrobní kapacitu bude využívat na 57,7 %, což je rozhodně pro podnik výhodné, jelikož zbývajících 42,3 % produkce se nachází již v ziskovém poli.

#### 4.4 Zhodnocení

Dřevovýroba Zdeněk Štůsek používá ke stanovování cen kalkulaci prostým dělením. Výhodou této kalkulace je její rychlost a nenáročnost výpočtu. V současnosti ale tato metoda kalkulace začíná být považována za zastaralou a nekvalitně vyčísľující náklady na výrobky.

Jelikož cílem každé tvorby kalkulací je lépe kontrolovat náklady a správně stanovit cenu výrobků, domnívám se, že pro Dřevovýrobu by byla vhodnější **Kalkulace dle dílčích činností (kalkulace ABC)**. Podstatou této kalkulace je přiřazení nákladů kalkulační jednotici dle jednotlivých činností, potřebných k jejímu vytvoření. Klasická filosofie kalkulací vycházela z předpokladu, že náklady vyvolává konkrétní výrobek. Novodobý pohled na tvorbu kalkulací přichází s názorem, že náklady jsou vyvolávány konkrétní činností. Stanovit výši nákladu na kalkulační jednotici jsme schopni, až po zjištění, jaký podíl nákladů na činnost spotřebovává konkrétní výrobek, resp. zákazník.

Tato kalkulace je dle mého názoru vhodná, jelikož je schopná reagovat na současné vývojové trendy uplatňované ve výrobních podnicích. Těmi jsou především nárůst struktury vyráběné produkce, z důvodu udržení zákazníků či zajištění komplexnější dodávky výrobků. Dalším trendem může být růst nároků zákazníků na kvalitu výrobků nebo individualizace výkonů dle požadavků zákazníka. S těmito a mnohými dalšími vývojovými změnami se potýká i Dřevovýroba. Pomocí kalkulace ABC by bylo možné zmenšit problémy s neustálými změnami a individualizací sortimentu, alespoň co se týče cenotvorby podniku.

Vhodnost metody dosvědčuje i další fakt, a to použití i ve výroбах, kde vzniká široký sortiment výrobků vyžadující poměrně nákladově náročné pomocné, zajišťující a výrobní činnosti. Těmi mohou být technologie, seřizování strojů, opravy, údržba, kontrola jakosti apod.

Metoda by podniku umožnila zpřesnit přiřazení nákladů jednotlivým výrobkům a tím zlepšit i vyjádření jejich rentability nákladů, kontrolu a řízení nákladů jednotlivých činností. Nevýhodou je delší doba aplikace metody a vyšší náklady na analýzu, zavedení a provozování.

## 5 Cenové porovnání v rámci odvětví a trhu

### 5.1 Statistická studie cen v odvětví

Dřevařský průmysl (resp. odvětví) patří v České republice k odvětvím s dlouholetou tradicí. Objemem výroby se řadí ke středně velkým. Jeho produkty se používají téměř ve všech odvětvích ekonomiky, jsou také hojně využívány obyvatelstvem. Odvětví je založené na zpracování domácí suroviny, tedy dřeva. Dle vyjádření expertů má ČR této suroviny nyní i v budoucnu dostatek v potřebné kvalitě i sortimentu, bude-li s ní racionálně hospodařeno. V lesích České republiky se ročně vytěží 11 až 14 mil. m<sup>3</sup> surového dřeva, z čehož více než 85 % jehličnatého. Přes 90 % vytěženého dřeva se dále průmyslově zpracovává, z toho větší část na kulatinu pro dřevařský průmysl a zbytek na vlákninu. V současné době jde o odvětví perspektivní, jelikož je bez negativního vlivu na životní prostředí a dochází k nárůstu poptávky po dřevařských výrobcích.

Dle statistické klasifikace ekonomických činností NACE<sup>19</sup>, kterou používá Evropská unie, patří předmět činnosti Dřevovýroby Zdeněk Štůsek do:

- sekce C – ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL
- oddíl 16 - Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku
- skupina 16.2 - Výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku
- třída 16.29 - Výroba ostatních dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku

Konkrétně třída Výroba ostatních dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku zahrnuje výrobky, jako jsou dřevěné žebříky, násady, stolní a kuchyňské náčiní, lišty, obruby, zápalky, košťata, výrobky z korku, výrobky z travin a proutí.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Zkratka NACE je odvozena z francouzského názvu „Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes“

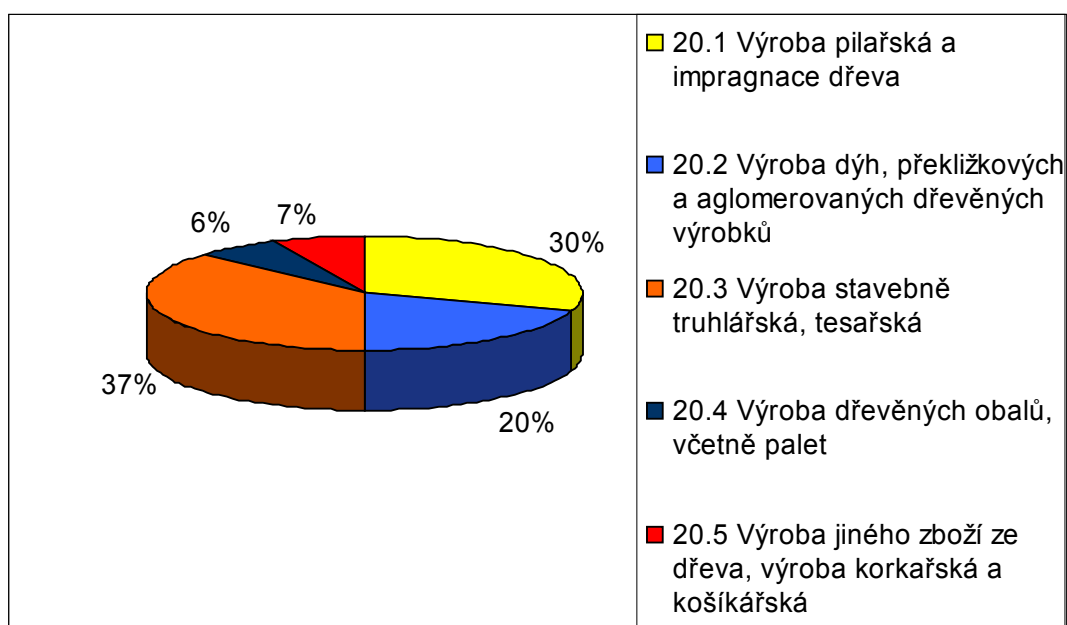
<sup>20</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Změny ve struktuře jednotlivých sekcí a oddílů*. [online]. Publikováno 1. 7. 2009, [cit. 2010-04-14].

<[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/zmeny\\_ve\\_strukture\\_jednotlivych\\_sekci\\_a\\_oddilu\\_ve\\_srovnani\\_dle\\_okec\\_a\\_cz\\_nace](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/zmeny_ve_strukture_jednotlivych_sekci_a_oddilu_ve_srovnani_dle_okec_a_cz_nace)>.

Odvětvová klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, dle standardu NACE rev. 2 je v České republice platná od 1. 1. 2009. Do tohoto data se používala Odvětvová klasifikace ekonomických činností – OKEČ, dle standardu NACE rev. 1.1, a to od 1. 1. 2003<sup>21</sup>. Většina ucelených statistických údajů, které se podařila získat, jsou ale pouze po rok 2008, kdy se v České republice ještě používala Odvětvová klasifikace ekonomických činností (OKEČ). Dřevozpracující průmysl je tedy OKEČ 20, dělící se dále do pěti oborů.

**Graf č. 5.3**

**Podíly oborů na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2008**



Zdroj: <http://www.mpo.cz/dokument65939.html> [cit. 2010-04-14]

Z grafu č. 5.3, znázorňujícím podíly oborů na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb, je patrné, že nejvyšší podíl má výroba stavebně truhlářská, tesařská a nejnižšího podílu dosahuje výroba dřevěných obalů, včetně palet. Výroba jiného zboží ze dřeva, kam spadá i výroba dřevěných násad, zaujímá předposlední místo.

<sup>21</sup> [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/zmeny\\_ve\\_strukture\\_jednotlivych\\_sekci\\_a\\_oddilu\\_ve\\_srovnani\\_dle\\_oke\\_c\\_a\\_cz\\_nace](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/zmeny_ve_strukture_jednotlivych_sekci_a_oddilu_ve_srovnani_dle_oke_c_a_cz_nace)

Mezi odvětvími českého zpracovatelského průmyslu patří dřevařský průmysl k těm malým, co se týče objemu tržeb. Nemůže se totiž měřit s takovými, jak jsou strojírenství, automobilový či elektrotechnický průmysl.

V roce 2008 nebyly podmínky rozvoje dřevařského průmyslu zrovna příznivé. Propukla totiž krize na trhu s řezivem, zapříčiněna hlavně americkou hypoteční krizí a sílící korunou vůči americkému dolaru. Většina pilařských firem je přitom na exportu závislá. Situaci trochu zlepšil dostatek suroviny, způsobený vichřicemi v roce 2007 a 2008, kdy v lesích napadalo okolo 8 mil. m<sup>3</sup>. Velmi často se ale jednalo o poškozenou hmotu (nalámanou, ve štěpinách), která se dá spíše využít ve výrobě aglomerovaných výrobků a při výrobě celulózy, než v pilařském zpracování.

### 5.1.1 Cenový vývoj v dřevařském průmyslu

Vývoj cenových indexů výrobců v letech 2000 až 2008 je uveden v tabulce č. 5.5. V dřevařském průmyslu byl vývoj cen v roce 2008 relativně stabilní. K poměrně znatelnému poklesu došlo v pilařském průmyslu, kdy index 2008/2007 = 89,5, co převážně souviselo s přebytkovou nabídkou dřeva ve světě, a také v důsledku hospodářské krize. K růstu cen došlo ve výrobě truhlářské, tesařské (index 2008/2007 = 103,2).

**Tab. č. 5.5**

#### Vývoj cenových indexů výrobců v letech 2000 – 2008

| %             | Meziroční index |              |              |              |              |              |              |             |
|---------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|               | 01/00           | 02/01        | 03/02        | 04/03        | 05/04        | 06/05        | 07/06        | 08/07       |
| 20.1          | 99,0            | 101,5        | 99,5         | 99,0         | 101,2        | 110,8        | 95,6         | 89,5        |
| 20.2          | 101,4           | 91,9         | 100,8        | 119,0        | 98,9         | 104,5        | 104,5        | 89,3        |
| 20.3          | 98,3            | 105,3        | 100,6        | 101,3        | 99,7         | 100,0        | 103,6        | 103,2       |
| 20.4          | 100,2           | 103,9        | 99,7         | 95,5         | 99,9         | 100,0        | 107,0        | 99,1        |
| 20.5          | 103,0           | 106,5        | 106,5        | 102,0        | 100,9        | 100,6        | 104,9        | 101,8       |
| <b>SKP 20</b> | <b>99,8</b>     | <b>101,5</b> | <b>100,9</b> | <b>103,1</b> | <b>100,3</b> | <b>104,7</b> | <b>101,0</b> | <b>95,4</b> |

Zdroj: <http://www.mpo.cz/dokument65939.html> [cit. 2010-04-14]

### 5.1.2 Shrnutí a perspektivy odvětví

Rok 2008 byl pro dřevozpracující průmysl, ostatně jako i pro mnoho jiných, nepříznivý. V porovnání s velmi úspěšným rokem 2007 došlo k citelnému zhoršení všech produkčních charakteristik, produktivity práce, osobních nákladů i objemu zahraničního obchodu. Důvody byly s největší pravděpodobností způsobeny hypoteční krizí v USA a následnou globální ekonomickou recesí. Ze současných studií vyplývá, že nepříznivý vývoj pokračoval i v roce 2009. Celkové tržby se za období leden až červen v roce 2009 propadl o 11,6 % oproti stejnému období v roce 2008. Z toho asi nejvíce právě obor, ve kterém působí i Dřevovýroba Zdeněk Štůsek, a to o celých 35 %. Dřevozpracující průmysl je silně proexportně orientované odvětví, proto pro něj byl nepříznivý i vývoj v oblasti zahraničního obchodu. Pololetní kladné saldo zahraničního obchodu odvětví se meziročně snížilo o 900 mil. Kč, na pouhých 6,5 mld. Kč.

Velkou předností českého dřevařského průmyslu je schopnost produkovat konkurenceschopné výrobky ve všech svých oborech. Dále jsou to také dobré předpoklady pro další rozvoj, růst objemu a kvality výroby, převážně díky velkému objemu kvalitní domácí suroviny. Zvyšuje se také podíl výrobků s označením jakosti a pokračuje provádění certifikací spotřebitelského řetězce dřevařských výrobků. V budoucím období, poznamenaném ekonomickou krizí, se pravděpodobně dřevařské odvětví zaměří na zvýšení spotřeby dřeva a výrobků z něho v příslušných oblastech ekonomiky, rozšíření výstavby dřevěných rodinných domků a jiných staveb ze dřeva s cílem dosažení vyšší konkurence vůči stavbám z klasických stavebních materiálů. Této strategii by mělo také pomoci rozšiřování činnosti tzv. dřevařských klastrů.

K tomu, aby si výrobci tohoto odvětví udrželi a posílili konkurenceschopnost, je nutné pokračovat v zavádění nejnovějších technik a technologií, uplatňování moderních metod řízení. Nejen z důvodu pravděpodobného nedostatku disponibilních prostředků pro tyto cíle bude důležité soustředění výroby do větších celků pro dosažení vysoké produktivity práce, produkci výrobků s vyšší přidanou hodnotou, a tím i úspore nákladů a dosažení konkurenceschopnějších cen. I když již v současnosti patří čeští výrobci v dřevařském průmyslu díky kvalitě a ceně k žádaným dodavatelům výrobků nejen na tuzemský trh, ale i na trhy ostatních zemí v EU a jinde ve světě.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2008* [online]. Publikováno 4. 12. 2009, [cit. 2010-04-14]. <<http://www.mpo.cz/dokument65939.html>>.

## **5.2 Marketingová studie na trhu s dřevěnými násadami**

Marketingová studie je zaměřena na analýzu postavení Dřevovýroby Zdeněk Štůsek na trhu s dřevěnými násadami a posouzení její konkurenční schopnosti.

### **5.2.1 Analýza trhu dodavatelů**

Trh dodavatelů dřevní suroviny lze charakterizovat jako odvětví představující dokonalou konkurenci, a to jak z pohledu producentů (mnoho producentů), tak z pohledu produkce (nediferencovaný produkt). V odvětví se relativní shoda mezi konkurenty projevuje minimálními cenovými rozdíly.

Bereme-li v úvahu kapacitu pilařského provozu s ročním pořezem okolo 15 tis. m<sup>3</sup> pilařské kulatiny, jsou jako dodavatelé vhodné pouze firmy, které zajistí dostatečné množství kulatiny bez velkých výkyvů v dodávkách při relativně stabilních cenách a kvalitě. V úvahu tak přicházejí dodavatelé z místního i vzdálenějšího regionu. Hlavními dodavateli Dřevovýroby Zdeněk Štůsek jsou Lesy České republiky, LESS&FOREST s.r.o. a Střední lesnická škola Hranice, pro které je firma zajímavým a perspektivním partnerem. Nákupní ceny odpovídají průměrné hladině cen v obchodě s pilařskou kulatinou.

### **5.2.2 Analýza konkurence**

Na trhu existuje široká škála dřevěných násad, které se liší cenou, kvalitou, provedením, materiálem či další přidanou hodnotou. Působí zde i velký počet výrobců uvedeného produktu, je možno tedy říci, že žádný z těchto výrobců není schopen více manipulovat cenovou hladinou k dosažení monopolního postavení.

Výrobky na tomto trhu jsou vzájemně zaměnitelné, ale liší se atributy jako je obchodní značka, podmínky prodeje apod. Z toho vyplývá, že hlavním významným marketingovým nástrojem je konkurence cenou. Dřevovýroba Zdeněk Štůsek má na trhu, mimo jiné, následující tři hlavní konkurenty.



**Dřevovýroba – Jozef Tracik** byla založena roku 1992. Společnost se zabývá výrobou, velkoobchodem a zakázkovou výrobou dřevěných násad a jiných výrobků ze dřeva. V roce 1997 zahájili výrobu v novém provozu v Belej nad Cirochou, ve východním Slovensku. Produkty vyrábějí zpravidla z bukového dřeva. Výrobu zajišťují od vlastního pořezu kulatiny, až po finální výrobek, označený EAN kódem. Výrobky jsou schopni upravit podle přání zákazníka a jejich doručení zabezpečují vlastní autodopravou.

**Výrobní družstvo Portáš** je pro Dřevovýrobu Zdeněk Štůsek místní konkurencí, jelikož sídlí rovněž ve Valašské Bystřici. Bylo založeno již v roce 1947. Výrobní program družstva byl rozmanitý, do dnešní doby přetrvala pouze výroba dřevěných násad. K rozmachu této výroby došlo v šedesátých letech minulého století. Nyní se družstvo specializuje na výrobu dřevěných násad, dřevěných schodišť a kovových palet. Činnost realizuje prostřednictvím pěti provozoven, a to dvou ve Valašské Bystřici, ve Vidči, v Prostřední Bečvě a v Halenkově.

**Hamerník, s.r.o.** byl založen v roce 1991 jakožto společnost Václav Hamerník Dřevovýroba. Předmětem činnosti je výroba dřevěných prahů a násad. Od roku 2000 má provozovnu v Chotěboři a začíná se prosazovat na zahraničních trzích. Momentálně do zahraničí vyváží 60 % veškeré své produkce. V roce 2004 založili společnost s ručením omezeným zaměstnávající v současné době 25 zaměstnanců.

Tito konkurenti znamenají pro Dřevovýrobu Zdeněk Štůsek největší nebezpečí, jelikož jejich strategie jsou obdobné. Reálnou hrozbu také představuje možný vstup nových konkurentů, kterým by se pravděpodobně ještě zvýšila soupeřivost v rámci odvětví. Tu také ovlivňuje míra růstu trhu, kapacita výroby jednotlivých podniků a diferenciací nabízených produktů a doprovodných služeb jednotlivých konkurentů.

U klíčových konkurentů by také podnik měl sledovat, jsou-li z nějakých důvodů vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky. Dále by měl studovat zázemí a filozofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout. Mimo to i studovat priority konkurenčních podniků, jejich výkonové cíle a odhadovat pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů.

Tab. č. 5.6

## Stávající porovnání s konkurencí výrobek/trh – dřevěné násady

| Kritérium trhu         | Hodnota (1-10) | Dřevovýr. Zdeněk Štůsek | Dřevovýr. Jozef Tracik | Výrobní družstvo Portáš | Hamerník, s.r.o. |
|------------------------|----------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------|
| Kvalita                | 8              | ++                      | --                     | +                       | -                |
| Cena                   | 10             | +                       | -                      | -                       | +                |
| Rychlost               | 6              | -                       | +                      | -                       | +                |
| Dobré jméno            | 4              | +                       | +                      | +                       | +                |
| Respektování DIN normy | 4              | +                       | -                      | +                       | -                |

Pozn.:        ++      lepší postavení  
                  +      stejná úroveň  
                  -      horší postavení  
                  --     špatné postavení

Zdroj: vlastní na základě interních materiálů

V tabulce číslo 5.6 se potvrdilo dobré postavení Dřevovýroby Zdeněk Štůsek na trhu. I když je konkurence opravdu silná, velkou předností zůstává vysoká kvalita produktů. Té je dosahováno především díky kvalitnímu vysušení dřeva, odbornosti zaměstnanců a pečlivé výstupní kontrole. Vysoké úrovně kvality si obzvláště cení němečtí odběratelé. Slabou stránkou podniku se projevila rychlost vyhotovení zakázky, což je způsobeno zejména omezenou kapacitou výroby a počtem zaměstnanců.

### 5.2.3 Analýza odběratelů

V současné době má podnik více než 100 odběratelů v České republice. Jak již bylo uvedeno, podnik dodává na závislé a nezávislé trhy. Závislé činí zhruba 70 – 80 % všech odběratelů. Jsou to především hypermarkety pro kutily, jako je BAUHAUS, GLOBUS nebo AVEX. Poslední zmiňovaný je od 28. května 2009 otevřen i ve Valašském Meziříčí, tedy v relativní blízkosti provozovny dřevovýroby. Pro tyto odběratele jsou násady zpravidla montovány s náradím přímo v podniku, dodávají se tedy již kompletní.

Nezávislé trhy pokrývají zbývajících 20 – 30 %. Jedná se o drobné podnikatele vlastníci obchod s potřebami pro kutily, zahradnictví, domácí potřeby apod.

Významný je pro podnik rozhodně i export. Podnik dodává převážně do Německa, Holandska, Belgie a Rakouska. I přes časté výkyvy kurzů jsou zahraniční odběratelé pro podnik prospěšní a jejich podíl na obratu dřevovýroby rozhodně není zanedbatelný.

**Tab. č. 5.7**

**Stručný přehled největších stávajících odběratelů**

| <b>Odběratel</b>  | <b>Země</b>     |
|-------------------|-----------------|
| Romulus Plumacher | Německo         |
| Freund Victoria   | Německo         |
| Globus            | Česká republika |
| Albert Kerbl      | Německo         |
| Mat Plzeň         | Česká republika |
| Nohel Garden      | Česká republika |
| Bauhaus           | Česká republika |
| Zbirovia          | Česká republika |

Zdroj: vlastní na základě interních materiálů

## 6 Závěr

V současnosti je cenová politika pro každý podnikatelský subjekt oblastí, které je nutno věnovat velkou pozornost. Je to proces tvořený celou řadou kroků a postupů, jenž vedou k určení optimální ceny produktů. Na počátku tohoto procesu musí být stanovení cílů cenové politiky. Aby byly tyto cíle realizovatelné, musí podnik získat informace nejen o okolním prostředí, o odvětví, trhu, zákaznících, dodavatelích a dalších faktorech ovlivňujících jeho činnost, ale také o vnitropodnikovém potenciálu, jeho stabilitě, kvalitě managementu a zaměstnanců, vlastnostech produktů. Prostřednictvím analýzy, zhodnocení a využití těchto informací totiž podnik získá účinnou pomoc pro stanovení optimální ceny produktů.

V teoretické části byly popsány možné funkce ceny, stanovování cílů cenové politiky, metody zjišťování poptávky a analýza nákladů, cen a nabídek konkurentů. Dále byly definovány metody tvorby ceny a způsoby výběru konečné ceny. Poslední kapitola teoretické části byla věnována tvorbě ceny z geografického hlediska a faktorům ovlivňujícím volbu mezinárodní cenové strategie.

V úvodu analytické části byl představen podnik, ve kterém byla bakalářská práce zpracovávána. Konkrétně se jedná o Dřevovýrobu Zdeněk Štůsek sídlící ve Valašské Bystřici, jejímž hlavním předmětem činnosti je výroba dřevěných násad do nářadí. Jedná se o podnik s více než patnáctiletým působením na trhu, který v současné době dodává své produkty do velké části hobbymarketů v České republice a řadě odběratelů i v zahraničí.

Nejdříve byl definován postup stanovení cen v konkrétním podniku. V Dřevovýrobě využívají především nákladově orientovanou cenovou politiku. Cena se stanoví tak, že ke kalkulovaným nákladům se připočítá zisková přírážka. Takto stanovenou cenu samozřejmě porovnávají s cenami konkurence, aby byl produkt na trhu prodejný. Jedná-li se o produkty určené na závislý trh, určí se cena jako součet kalkulovaných nákladů, ziskové marže a bonusové marže. K vyčíslení kalkulovaných nákladů využívají kalkulaci prostým dělením. Je to metoda rychlá, nenáročná a snad i proto hojně využívána. Z mého pohledu by pro Dřevovýrobu byla vhodnější Kalkulace dle dílčích činností, tedy kalkulace ABC. Jedná se o moderní metodu, díky které je možno lépe reagovat na nové vývojové trendy uplatňované ve výrobních podnicích.

Mezi současné trendy patří např. nárůst struktury vyráběné produkce, zajištění komplexnější dodávky výrobků z důvodu udržení zákazníků, růst nároků zákazníků na kvalitu výrobků nebo individualizaci výkonů dle požadavků zákazníka.

V závěru analytické části byla provedena statistická studie cen v odvětví a marketingová studie na trhu s dřevěnými násadami. Ve výsledcích studie odvětví se projevila současná globální ekonomická recese, kdy došlo ke snížení všech sledovaných ukazatelů. I přes současný negativní vývoj se dá říci, že české dřevařské odvětví má dobré předpoklady pro další růst objemu a kvality výroby. Čeští dřevařští výrobci totiž jsou neustále vyhledávanými nejen v tuzemsku, ale i v jiných zemích Evropské unie a světa, a to především díky své kvalitě provedení, ceně a velkému objemu kvalitní domácí suroviny.

Po provedení marketingové studie na trhu s dřevěnými násadami bylo zjištěno, že hlavní předností Dřevovýroby Zdeněk Štůsek zůstává vysoká kvalita vyráběných produktů. Tento fakt potvrzuje i neustále narůstající počet odběratelů a řada stálých spokojených zákazníků. Je možné konstatovat, že podnik má předpoklady úspěšně působit na trhu a nadále si udržet konkurenční výhodu nejen ve vztahu k zákazníkům, ale i z pohledu výrobního procesu.

V jednotlivých kapitolách analytické části tak byly naplněny veškeré cíle bakalářské práce. Prvním cílem bylo analyzovat postupy a metody využívané v podniku při určování cenové politiky a stanovování cen. Byl zjištěn nejen postup cenotvorby, ale také diferenciací stanovování cen pro tzv. závislé a nezávislé trhy. Byla také navržena změna v používání metody kalkulace v podniku. Dalším cílem bakalářské práce bylo porovnat výši cen s konkurencí a zjistit, zda současná celosvětová ekonomická krize měla zásadní vliv na cenotvorbu podniku. Porovnány byly nejen ceny, ale také kvalita provedení, rychlost zhotovení, dobré jméno podniku či dodržení DIN norem. Byly zjištěny největší rozdíly v kvalitě provedení násad, kde Dřevovýroba Zdeněk Štůsek má zřejmě nejvyšší konkurenční výhodu. Snad i díky tomu je schopna si udržet dobré a uznávané postavení na trhu i v dnešní, ekonomickou krizí ovlivněné, době. Lze tedy říci, že současné období recese se na podniku projevilo, ale nikoliv zásadním způsobem. Nejvíce byla ovlivněna cenotvorba násad pro export, a to z důvodu častých výkyvů měnových kurzů.

## Seznam použité literatury

### Monografické publikace

1. GRUBLOVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika: základy podnikání*. Ostrava: Repronis, 2001. 440 s. ISBN 80-86122-75-1.
2. KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
3. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
4. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.
5. MRUZKOVÁ, Jarmila. *Kalkulace*. Ostrava, 2006. 91 s. Studijní materiál k předmětu Náklady, kalkulace a ceny na Ekonomické fakultě VYSOKÉ ŠKOLY BÁŇSKÉ – TECHNICKÉ UNIVERZITY OSTRAVA.
6. MRUZKOVÁ, Jarmila. *Analýza bodu zvratu*. Ostrava, 2006. 29 s. Studijní materiál k předmětu Náklady, kalkulace a ceny na Ekonomické fakultě VYSOKÉ ŠKOLY BÁŇSKÉ – TECHNICKÉ UNIVERZITY OSTRAVA.
7. NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 320 s. ISBN 80-7169-613-7.
8. ŠTŮSEK, Jaromír a kol. *Modely strategického myšlení v agribusinessu*. 1. vyd. Lanškroun: TG TISK s.r.o., 2008. 144 s. ISBN 978-80-903680-8-8.
9. TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 620 s. ISBN 80-7169-997-7.
10. WÖHE, Günter, KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 3-8006-3254-3.

## Internetové zdroje

11. ČESKÉ NOVINY. *DPH v Česku a v ostatních zemích EU* [online]. Publikováno dne 25. 1. 2010, [cit. 2010-03-10]. <<http://www.ceskenoviny.cz/eu/zpravy/dph-v-cesku-a-v-ostatnich-zemich-eu/425338>>.
12. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Změny ve struktuře jednotlivých sekcí a oddílů ve srovnání dle OKEČ a CZ-NACE* [online]. Publikováno 1. 7. 2009, [cit. 2010-04-14]. <[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/zmeny\\_ve\\_strukture\\_jednotlivych\\_sekci\\_a\\_oddilu\\_ve\\_srovnani\\_dle\\_okec\\_a\\_cz\\_nace](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/zmeny_ve_strukture_jednotlivych_sekci_a_oddilu_ve_srovnani_dle_okec_a_cz_nace)>.
13. FSC ČR, o. s. *Lesní certifikace FSC* [online]. c2009, poslední revize 14. 4. 2010 [cit. 2010-04-15]. <<http://www.czechfsc.cz/o-fsc.html>>.
14. HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Firma roku, Živnostník roku* [online]. c2010, [cit. 2010-04-11]. <<http://www.firmaroku.cz/index.aspx?i=112>>.
15. MALÝ, Jakub. *Ceny a cenové strategie: aneb sledovat ceny až „v krizi“ nestačí* [online]. Publikováno 10. 7. 2009, [cit. 2010-04-26]. <<http://www.mandk.cz/view.php?cislocclanku=2009070006>>.
16. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2008* [online]. Publikováno 4. 12. 2009, [cit. 2010-04-14]. <<http://www.mpo.cz/dokument65939.html>>
17. NĚMEC, Robert. *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy* [online]. Publikováno 21. 6. 2005, [cit. 2010-04-22]. <<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.
18. SYNEXT. *Krycí příspěvky a bod zvratu* [online]. c2008, [cit. 2010-03-10]. <<http://www.synext.cz/kryci-prispevky-a-bod-zvratu.html>>

## Seznam zkratek

|         |  |
|---------|--|
| atd.    | a tak dále   |
| apod.   | a podobně  |
| ABC     | Activity Based Costing<br>Kalkulace dle dílčích činností   |
| ČR      | Česká republika  |
| DIN     | Deutsches Institut für Normung<br>Německý institut vydávající normy  |
| DPH     | Daň z přidané hodnoty  |
| EAN kód | European Article Number<br>Typ čárového kódu   |
| EDLP    | Every day low pricing<br>Trvale nízká cena   |
| EU      | European Union<br>Evropská unie  |
| FSC     | Forest Stewardship Council<br>Mezinárodní, nezávislá, nevládní, nezisková organizace podporující šetrné obhospodařování lesů s principy trvalé udržitelnosti |
| NACE    | Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes“<br>Klasifikace ekonomických činností                                       |
| např.   | například  |
| OKEČ    | Odvětvová klasifikace ekonomických činností  |
| ROI     | Return on investment<br>Návratnost investice   |
| SMS     | Short Message Service<br>Služba krátkých textových zpráv   |
| tzv.    | tak zvané  |
| USA     | United States of America<br>Spojené státy americké   |



## Seznam tabulek

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Tab. č. 2.1 | Nabídka chemických látek za různé ceny                                 | 21 |
| Tab. č. 2.2 | Vliv nabídek na předpokládaný zisk                                     | 23 |
| Tab. č. 2.3 | Výše DPH v zemích Evropské unie k 1. 1. 2010                           | 28 |
| Tab. č. 2.4 | Faktory ovlivňující rozhodování o cenové standardizaci či diferenciaci | 30 |
| Tab. č. 5.5 | Vývoj cenových indexů výrobců v letech 2000 – 2008                     | 45 |
| Tab. č. 5.6 | Stávající porovnání s konkurencí výrobek/trh – dřevěné násady          | 49 |
| Tab. č. 5.7 | Stručný přehled největších stávajících odběratelů                      | 50 |

## **Seznam obrázků a grafů**

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Obr. č. 2.1 | Jak se přenáší tlak na snižování cen                                  | 12 |
| Obr. č. 2.2 | Sociálně-kulturní zóny v Evropě                                       | 26 |
| Graf č. 2.1 | Bod zvratu  | 20 |
| Graf č. 4.2 | Bod zvratu v konkrétním podniku                                       | 40 |
| Graf č. 5.3 | Podíly oborů na tržbách za prodej vlastních výrobků, služeb v r. 2008 | 44 |

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 23. 4. 2010

Alena Tydlačková

Adresa trvalého pobytu studenta:  
Malá Bystřice 3, Valašská Bystřice 756 27

## **Přílohy**

Příloha č. 1

Ceník Dřevovýroby Zdeněk Štůsek



### Násady do rýče konus

|        |      |      |       |
|--------|------|------|-------|
| 300213 | 70cm | 25ks | 22,90 |
| 300220 | 80cm | 25ks | 24,90 |
| 300237 | 90cm | 25ks | 26,50 |

### Násady do rýče s PH/PHD ručkou

|        |      |      |       |
|--------|------|------|-------|
| 300244 | 70cm | 10ks | 37,00 |
| 300251 | 80cm | 10ks | 38,90 |
| 300268 | 90cm | 10ks | 39,90 |

## **40 NÁSADY DO SEKER**

8591107

tvárované násady podle norem (DIN 5132, 7295)

### Násady do seker rovné

|        |       |      |       |
|--------|-------|------|-------|
| 400241 | 80cm  | 10ks | 28,90 |
| 400142 | 90cm  | 10ks | 30,90 |
| 400159 | 100cm | 10ks | 32,90 |

### Násady do seker tvarované (DIN 5132, 7295)

|                    |         |      |       |
|--------------------|---------|------|-------|
| 400012             | 30cm    | 25ks | 10,10 |
| 400029             | 35-36cm | 25ks | 13,10 |
| 400036             | 38-40cm | 25ks | 14,90 |
| 400043             | 45cm    | 25ks | 16,90 |
| 400050             | 50cm    | 25ks | 17,90 |
| 400067 DIN 1,0 kg  | 60cm    | 25ks | 21,90 |
| 400074 DIN 1,25 kg | 70cm    | 25ks | 32,90 |
| 400081 DIN 1,6 kg  | 80cm    | 25ks | 36,90 |
| 400098 DIN 2,0 kg  | 90cm    | 25ks | 39,90 |

### Násada do seker tvarovaná lakovaná (DIN 5132, 7295)

|                       |         |      |       |
|-----------------------|---------|------|-------|
| 400166                | 30cm    | 25ks | 13,10 |
| 400173 DIN 600 g      | 35-36cm | 25ks | 16,10 |
| 400180 DIN 800-1000 g | 38-40cm | 25ks | 18,40 |
| 400197 DIN 1000g      | 45cm    | 25ks | 20,10 |
| 400203 DIN 1,2 kg     | 50cm    | 25ks | 22,90 |
| 400210 DIN 1,0 kg     | 60cm    | 25ks | 28,90 |
| 400227 DIN 1,25kg     | 70cm    | 25ks | 38,90 |
| 400234 DIN 1,6 kg     | 80cm    | 25ks | 42,90 |
| 400241 DIN 2,0 kg     | 90cm    | 25ks | 46,90 |

### Náhradní klínek se dřeva do seker

|        |      |      |
|--------|------|------|
| 910139 | 20ks | 1,20 |
|--------|------|------|



## **50 NÁSADY DO KLADIV**

8591107

**podle norem (DIN 5112, 5111, 5135, + Zbirovia DIN )**

### **Násady do kladiv zesílené-kamenické(DIN 5135)**

|                      |      |      |       |
|----------------------|------|------|-------|
| 500293 DIN 1-1,25 kg | 26cm | 50ks | 7,40  |
| 500255 DIN 1,5 kg    | 28cm | 50ks | 8,50  |
| 500262 DIN 2,0 kg    | 30cm | 50ks | 10,90 |
| 500279 DIN 2,0 kg    | 40cm | 50ks | 12,90 |

### **Násady do kladiv tvarované (DIN 5112, 5111 + Zbirovia DIN )**

#### **Násady do kladiv tvarované (DIN 5111)**

|                  |      |      |       |
|------------------|------|------|-------|
| 500224 DIN 100g  | 26cm | 50ks | 5,50  |
| 500231 DIN 200g  | 28cm | 50ks | 6,00  |
| 500095 DIN 300g  | 30cm | 50ks | 6,50  |
| 500347 DIN 400g  | 31cm | 50ks | 6,60  |
| 500354 DIN 500g  | 32cm | 50ks | 6,90  |
| 500361 DIN 600g  | 33cm | 50ks | 7,10  |
| 500101 DIN 800g  | 35cm | 50ks | 7,50  |
| 500378 DIN 1000g | 36cm | 50ks | 7,60  |
| 500392 DIN 1500g | 38cm | 50ks | 8,20  |
| 500118 DIN 2000g | 40cm | 50ks | 8,90  |
| 500125           | 45cm | 50ks | 10,30 |
| 500248           | 50cm | 25ks | 12,90 |

#### **Násady do palic (DIN 5112)**

|                   |      |      |       |
|-------------------|------|------|-------|
| 500309 DIN 3kg    | 60cm | 25ks | 16,90 |
| 500316 DIN 4kg    | 70cm | 25ks | 22,90 |
| 500132 DIN 5kg    | 80cm | 25ks | 29,90 |
| 500286 DIN 8-10kg | 90cm | 25ks | 31,90 |

#### **Násady do zednického kladiva. Vosk.**

|        |      |      |      |
|--------|------|------|------|
| 500156 | 30cm | 50ks | 6,90 |
|--------|------|------|------|

#### **Násada do kladiv tvarovaná lakovaná**

|                         |      |      |       |
|-------------------------|------|------|-------|
| 500200                  | 26cm | 50ks | 5,90  |
| 500217                  | 28cm | 50ks | 6,20  |
| 500163                  | 30cm | 50ks | 7,20  |
| 500347                  | 31cm | 50ks | 7,40  |
| 500354                  | 32cm | 50ks | 7,90  |
| 500361                  | 33cm | 50ks | 8,10  |
| 500170                  | 35cm | 50ks | 8,90  |
| 500378                  | 36cm | 50ks | 9,50  |
| 500392                  | 38cm | 50ks | 9,80  |
| 500187                  | 40cm | 50ks | 11,50 |
| 500194                  | 45cm | 50ks | 13,90 |
| 500323 kovová hlava 5kg | 80cm | 25ks | 33,90 |

|                            |      |      |       |
|----------------------------|------|------|-------|
| 500330 kovová hlava 8-10kg | 90cm | 25ks | 37,90 |
|----------------------------|------|------|-------|

**Násady do kladiv - palice (buk,jasan,akát) rovné**

|        |      |      |       |
|--------|------|------|-------|
| 500064 | 60cm | 25ks | 14,50 |
| 500071 | 70cm | 25ks | 22,90 |
| 500088 | 80cm | 25ks | 24,90 |
| 500224 | 90cm | 25ks | 25,90 |

**Palička klempířská**

|                           |  |       |       |
|---------------------------|--|-------|-------|
| 500400 Klempířská palička |  | volně | 55,00 |
|---------------------------|--|-------|-------|

**60 NÁSADY DO SMETÁKU**

8591107

**Smetákové hole prům.25cm/smrk,modřín,bor,jasan/**

|        |       |      |       |
|--------|-------|------|-------|
| 600108 | 100cm | 25ks | 12,50 |
| 600016 | 120cm | 25ks | 15,90 |
| 600023 | 130cm | 25ks | 18,90 |
| 600030 | 140cm | 25ks | 22,90 |
| 600047 | 150cm | 25ks | 24,90 |
| 600054 | 160cm | 25ks | 25,90 |
| 600061 | 170cm | 25ks | 27,90 |
| 600078 | 180cm | 25ks | 29,90 |
| 600085 | 190cm | 25ks | 30,90 |
| 600092 | 200cm | 25ks | 32,90 |

**70 NÁSADY DO ŽELEZNÝCH HRABÍ**

8591107

**Násady do žel.hrabí prům28cm/smrk,modřín, jasan/**

|        |       |      |       |
|--------|-------|------|-------|
| 700013 | 120cm | 25ks | 16,90 |
| 700020 | 130cm | 25ks | 19,90 |
| 700037 | 140cm | 25ks | 24,90 |
| 700044 | 150cm | 25ks | 25,90 |
| 700051 | 160cm | 25ks | 27,90 |
| 700068 | 170cm | 25ks | 28,90 |
| 700075 | 180cm | 25ks | 30,90 |

**Násada do dřevěných hrabí /rozpínka/**

|        |       |      |        |
|--------|-------|------|--------|
| 702017 | 160cm | 10ks | 32,,90 |
|--------|-------|------|--------|

**80 NÁSADY MOTYKY, KOSIŠTĚ, HRÁBĚ, VIDLE, ZED.NABĚRAČKY**

8591107

**Násada do motyk/jasan,buk/**

|        |            |      |       |
|--------|------------|------|-------|
| 800010 | 100cm I.tř | 10ks | 25,90 |
| 800027 | 110cm I.tř | 10ks | 27,90 |
| 800034 | 120cm I.tř | 10ks | 30,90 |
| 800225 | 130cm I.tř | 10ks | 33,90 |



|        |             |      |       |
|--------|-------------|------|-------|
| 800041 | 100cm II.tř | 10ks | 21,60 |
| 800058 | 110cm II.tř | 10ks | 24,60 |
| 800065 | 120cm II.tř | 10ks | 25,60 |

**Násada do vidlí s dírou (pro německé vidle)**

|        |       |      |       |
|--------|-------|------|-------|
| 800140 | 130cm | 25ks | 36,90 |
|--------|-------|------|-------|

**Kosiště jednoručkové/jasan,buk/**

|        |       |      |       |
|--------|-------|------|-------|
| 800072 | 160cm | 10ks | 66,90 |
|--------|-------|------|-------|

**Kosiště dvouručkové/jasan,buk/**

|        |       |      |       |
|--------|-------|------|-------|
| 800089 | 160cm | 10ks | 79,90 |
|--------|-------|------|-------|

**Kosiště Bavorské - české/jasan/**

|        |       |     |       |
|--------|-------|-----|-------|
| 800096 | 160cm | 5ks | 82,90 |
|--------|-------|-----|-------|

**Hrábě dřevěné s UH kolíky**

|        |       |      |       |
|--------|-------|------|-------|
| 800102 | 155cm | 10ks | 64,00 |
|--------|-------|------|-------|

**Hrábě dřevěné s dřev.kolíky**

|        |       |      |       |
|--------|-------|------|-------|
| 800119 | 155cm | 10ks | 64,00 |
|--------|-------|------|-------|

**Hřeben s dřev.kolíky a UH**

|        |         |      |       |
|--------|---------|------|-------|
| 800126 | 12 zubů | 10ks | 31,90 |
|--------|---------|------|-------|

**Náhradní zub do hrabí z UH**

|        |  |       |      |
|--------|--|-------|------|
| 800201 |  | 100ks | 1,20 |
|--------|--|-------|------|

**Náhradní zub do hrabí z dřeva**

|        |  |       |      |
|--------|--|-------|------|
| 800218 |  | 100ks | 1,20 |
|--------|--|-------|------|

**Násada na zednickou naběračku**

|        |       |      |       |
|--------|-------|------|-------|
| 800249 | 130cm | 10ks | 33,90 |
| 800157 | 150cm | 10ks | 36,90 |
| 800164 | 160cm | 10ks | 38,90 |

**Násada do vidlí**

|        |       |      |       |
|--------|-------|------|-------|
| 800171 | 150cm | 25ks | 36,90 |
| 800188 | 160cm | 25ks | 38,90 |
| 800195 | 180cm | 25ks | 49,90 |
| 800232 | 200cm | 10ks | 55,90 |

## **90 PRAHY**

8591107

### **P r á h y/ buk, jasan/**

|        |           |      |       |
|--------|-----------|------|-------|
| 900017 | 60x10cm   | 10ks | 30,90 |
| 900024 | 70x10cm   | 10ks | 32,90 |
| 900031 | 80x10cm   | 10ks | 39,50 |
| 900048 | 90x10cm   | 10ks | 43,90 |
| 900055 | 100x10cm  | 10ks | 47,90 |
| 900062 | 60x7/8cm  | 10ks | 26,00 |
| 900079 | 70x7/8cm  | 10ks | 30,00 |
| 900086 | 80x7/8cm  | 10ks | 33,00 |
| 900093 | 90x7/8cm  | 10ks | 35,50 |
| 900109 | 100X7/8cm | 10ks | 39,00 |

**Dubové prahy přírážka** 20%

## **91 NÁSADY DO PILNÍKU, MOTYČEK**

8591107

### **Držadla na pilník**

|                  |                  |                |      |
|------------------|------------------|----------------|------|
| 910016           | 80mm délka vosk  | volně          | 3,90 |
| 910023           | 100mm délka vosk | volně          | 4,50 |
| 910030           | 120mm délka vosk | volně          | 5,30 |
| 910047           | 140mm délka vosk | volně          | 5,80 |
| 910054           | 160mm délka vosk | volně          | 7,50 |
| lakované držadla | .....            | přírážka na ks | 0,30 |

### **Násady do zahradního nářadí s konusem**

|        |         |      |       |
|--------|---------|------|-------|
| 910061 | 28cm    | 25ks | 5,50  |
| 910078 | 30cm    | 25ks | 6,00  |
| 910085 | 35cm    | 25ks | 6,50  |
| 910092 | 40-50cm | 25ks | 7,90  |
| 910108 | 100cm   | 25ks | 14,90 |

### **Násada do sázecího kolíku**

|          |      |       |       |
|----------|------|-------|-------|
| 910122 T | 20cm | volně | 10,00 |
|----------|------|-------|-------|

|                |       |      |
|----------------|-------|------|
| Klíny stavební | volně | 5,00 |
|----------------|-------|------|

## **ZAHRADNÍ KULY**

Smrkové kůly /Pfähle/ neimpregnované

| Délka | Průměr v |       |       |       |       |       |       |       |
|-------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| v cm  | 5-6      | 6-7   | 7-8   | 8-9   | 9-10  | 10-11 | 11-12 | 12-13 |
| 100   | 14,40    | 16,90 | 20,20 | 23,80 | 26,60 | 32,60 | 40,50 | 49,90 |



|     |       |       |       |       |       |       |       |        |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 125 | 17,90 | 21,20 | 25,30 | 29,40 | 33,20 | 40,50 | 50,60 | 61,70  |
| 150 | 19,60 | 23,40 | 28,90 | 33,50 | 37,80 | 46,30 | 57,80 | 73,20  |
| 175 | 22,90 | 26,90 | 32,80 | 38,70 | 43,30 | 53,30 | 66,50 | 82,40  |
| 200 | 28,80 | 34,70 | 37,60 | 44,40 | 48,90 | 60,20 | 75,10 | 93,30  |
| 250 | 34,60 | 42,30 | 50,50 | 55,50 | 65,10 | 76,60 | 97,40 | 119,90 |